# إدارة المبيعات

## منظور تطبيقي وظيفي

الدكتور
علي فلاح الزعبي



# إدارة المبيعات

## (مدخل تطبيقي - استراتيجي- متكامل)

تـــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــــأليف
د. علي فلاح الزعبي

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : (لِإِيلافِ قُرَيْشٍ (1) إِيلافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ (2) فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ (3) الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ (4))
[قريش]



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

مقــولة:

(إني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتاباً فـي يومـه ألا قال في غدة: لو غير هذا لكان أحسن، ولـو زيـد هذا لكـان يستحسـن، ولـو قـدم هذا لكـان أفضـل، ولـو تـرك هذا لكـان أجمـل، وهـذا مـن أعظـم العبـر وهـو دليـل علـى استيـلاء الـنقص على جملة البشر)

العماد الأصفهاني



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

إهـداء خاص:

إلى راعي العلم والعلماء والفكر والأدب والبحث والتطوير والإبداع والتجديد والتغيير جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم ملك المملكة الأردنية الهاشمية وذلك انسجاماً وتمشياً وانطلاقاً من رؤية جلالته الاقتصادية:

( بان يكون الأردن نموذج حيوي في المنطقة محفزاً لبناء الشرق الأوسط ودولة حديثة ذات شركات عاملة، واقتصاد يقوم على تنمية مستدامة واستثمارات في القطاع الخاص تضمنها سلطة قضائية مستقلة).



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

# الإهداء

إلى ...

والدي .. إخلاصاً وتقديراً.

روح والدتي الطاهرة .. عرفاناً وتخليداً.

روح أخي الشهيد الجندي محمود .. إكراماً وفخراً.

زوجتي .. تقديراً ووفاءً.

أولادي .. حباً واعتزازاً.

أصدقائي وأحبائي .. عرفاناً واحتراماً.

إلى أولئك جميعاً أهدي جهدي العلمي هذا

المؤلف

د. علي فلاح الزعبي



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

المحتويات

مقــولة: II

إهــداء خاص: III

الإهداء IV

**تقديم** V

**المقدمـــة** **1**

المدخل **الفكري** للكتاب 1

هيكلية الكتاب 2

**الفصل الأول إدارة التسويق والمبيعات / المفهوم والأبعاد** **9**

تمهيد: 11

توجه المستهلك: 12

العوامل التسويقية: 22

**الفصل الثاني الإدارة الذاتية لرجل البيع المعاصر / العالمي** **33**

تمهيد: 35

رابعاً: ادوار رجل البيع المعاصر 40

**الفصل الثالث مهارات رجـل البيـع** **53**

تمهيــد: 55

أولاً: مهام رجل البيع 55

ثانياً: أهمية رجل البيع 56

ثالثاً: أساسيات التكوين الشخصي لرجل البيع 57

رابعاً: أساسيات التكوين المعرفي لرجل البيع (ثقافة رجل البيع) 58

خامساً: أساسيات المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع: 58

سادساً: أساسيات الأعمال التنفيذية لرجل البيع 59

ثامناً: أساليب وطرق تحديد احتياجات الشركة من مندوبي البيع 66



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**الفصل الرابع البيع الشخصي** **73**

تمهيـد: 75
أولاً: الدور الجديد لرجال البيع 75
ثانياً: دور مدير المبيعات 76
ثالثاً: نظام البيع الشخصي 77
1. مستويات الأداء: 89
2- تسجيل الأداء الفعلي للمهام: 89

**الفصل الخامس إستراتيجية البيع الفعال** **99**
أولاً: مدخل تمهيدي في الإستراتيجية 101
ثانياً: مفهوم ومراحل الإدارة الإستراتيجية 103
ثالثاً: أهمية تحليل وظيفة رجل المبيعات الفعال 105
رابعاً: عناصر عملية البيع الفعال 107
خامساً: توزيع وتقرير حجم قوة البيع الفعال 107
سادساً: توزيع رجال البيع الفعال 108
سابعاً: توظيف رجال البيع الفعال ومصادرهم 109
تاسعاً: توجيه رجال البيع الفعال 114
ثالثاً: طرق أخرى لتوجيه رجال البيع 115
عاشراً: تحديد مكافآت رجال البيع الفعال 115

**الفصل السادس إستراتيجية تطوير العملاء** **123**

تمهيـد: 125
رابعاً: استراتيجيات تطوير الزبائن 127
خامساً: فريق البيع وجماعة البيع 132
سادسا: تصنيفات خاصة بنظام إدارة وتطوير العملاء 133

**الفصل السابع استراتيجيات إدارة وتحديد المناطق البيعية** **145**

تمهيـد: 147
رابعاً: إستراتيجية إدارة الوقت 153

**الفصل الثامن إستراتيجية إبرام البيع** **157**

تمهـيد: 159

**الفصل التاسع الرسالة البيعية** **171**

تمهـيد: 173

**الفصل العاشر طرق العرض البيعي** **183**

تمهيـد: 185



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**الفصل الحادي عشر تأمين عملية التغذية العكسية** Securing Feedback **199**

تمهيـد: 201

**الفصل الثاني عشر الرد على اعتراضات العملاء والجمهور** **209**

تمهيد: 211

**الفصل الثالث عشر الاتصالات مع العملاء والجمهور** **221**

تمهيـد: 223
أولاً: التخطيط المسبق للمكالمة الهاتفية 223
ثانياً: خطوات التخطيط للمكالمة الهاتفية 226
ثالثاً: استعمالات التلفون ومحاذير استعماله 226
رابعاً: إرشادات لاستعمال الهاتف في العملية البيعية 228
خامساً: خدمات الهاتف المفيدة في المبيعات: 229

**الفصل الرابع عشر أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات** **239**

تمهيـد: 241
أولاً: الطريقة التاريخية Historical Analogy 241
ثانياً: الطرق الشخصية 242
ثالثاً: الطرق الاقتصادية 244
رابعاً: الطرق الرياضية Mathematical Method 248
خامسا: الطرق الإحصائية statistical Method 253

**الفصل الخامس عشر الأبعاد القانونية والأخلاقية للبيع** **257**

تمهيـد: 259

دليل عملي مبسط للبائع 280

**قائمة المراجع والمصادر** **291**

المراجع العربية: 291

المراجع الأجنبية: 292



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

# المقدمـــة

## المدخل الفكري للكتاب

إن التحدي الكبير الذي تواجهه شركات الأعمال اليوم وفي ظل العولمة واقتصاد السوق وفي ظل عالم أحداثه متسارعة وأهدافه متصارعة ومصالحه متداخلة هو أن تخلق هذه الشركات قيمة اعتبارية للزبائن الذين تتعامل معهم وفي مختلف أنحاء العالم وصولا لمستوى أداء راقي ومستوى إنتاج كفؤ وفعال تحقيقا لرضا الزبون وولائه وانتمائه وهذا يتطلب منها فهم ودراية دقيقة للمنافسين والأسواق والزبائن وهذا الأمر لا يأتي عشوائياً أو من قبيل الصدفة بل لا بد أن تعتمد الشركات منهج شمولي حديث وبفكر جديد وهو ما يتمثل في إدارة المبيعات والبيع الشخصي.

ومع دخولنا القرن الحادي والعشرين والألفية الثالثة – طرح السؤال التالي: هل شركاتنا الاقتصادية ومنظمات أعمالنا في الدول العربية كافة ومنها المملكة الأردنية الهاشمية مؤهله لدخول العصر الجديد؟ هل يسمح لها وضعها بالاستمرارية جنباً إلى جنب مع الشركات العالمية؟ كلنا يتحدث عن العولمة وعن آثارها الاقتصادية والاجتماعية، وعن ضعف القدرات التنافسية للسلع والمنتجات العربية و بدلاً من تحسين وضعنا التنافسي كشركات وكدول نرى – أن الكثير من شركاتنا لم تغير شيئاً في طريقتها في العمل:

- حيث أن بعضها بداء يستعد ليكون موظفاً أو بائعاً لمنتجات الشركات العالمية.
- وعلى صعيد الدول نجد التسابق نحو الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية (WTO).
- ومحاولات بعض الدول التفاوض مع الاتحاد الأوروبي لأجل الشراكة الاقتصادية.
- أننا ببساطة (نحضر الدب إلى كرمنا) لان ميزان القوة الاقتصادية يعاني من عجز كبير لصالح الدول الغنية وشركاتها وأية شراكه لن تكون إلا في صالحها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



لقد عرّف البيع عدة تعاريف مهنية من قبل كتاب وباحثين وجمعيات دولية تعنى بالبيع ولكن ما ستتعرف عليه عن البيع بهذا الكتاب مختلف تماما..اسأل العميل ماذا كان يفعل في الماضي وماذا يفعل الآن وماذا سيفعل في المستقبل؟ثم ساعده لتحقيق أهدافه... هذا هو البيع في المفهوم البيعي الحديث، انه البيع الذي يبدأ بالسؤال ثم تأخذ العميل خطوة خطوة جاعلا كل خطوة صفقة بيعية مستقلة.

لقد جاءت فكرة هذا الكتاب من أن إدارة المبيعات هي من ابرز النشاطات والأعمال والوظائف والجهود التي تمثل الخط الأمامي للمؤسسات الاقتصادية بأنواعها والخدماتية الربحية وغير الربحية مرتبطة بعلاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بكل قواها وعواملها ومتغيراتها المختلفة، رغم أن هذا النشاط لا يزال في الوطن العربي لم يولى الاهتمام والعناية المطلوبة، وتكتنفه مشاكل إدارية وتسويقية لها أثارا سلبية على إدارة هذه المؤسسات في الدول العربية. ومن أن شركات الأعمال لا يمكن أن تنمو وتضمن البقاء والاستمرار إلا من خلال تحقيق الأهداف المنشودة ولان الاستراتيجيات هي وسائل تحقيقها وذلك عن طريق استخدام موارد الشركة المختلفة. وهناك مثل ياباني يقول (الرؤية بدون عمل حلم نهار، والعمل بدون رؤية كابوس) واعتقد أن أكثرنا يحلم أحلام نهار وبعضنا يعاني من الكوابيس، أننا كدول وكشركات وكأفراد بحاجة إلى رؤية واضحة والى عمل جاد، إذا أردنا أن يكون لنا مكان في عالم الألفية الثالثة لأننا نرى أن لا مكان في هذا العالم للضعفاء (أفراد، شركات، دول)، فالشركات متعددة الجنسيات تتحول يوماً بعد يوم إلى آلات جهنمية ساحقه لكل من يقف عثرة في طريق تحقيق أهدافها.

آملاً أن أكون قد أسهمت مع من سبقني من أساتذة أكارم وزملاء أعزاء مؤلفين وباحثين وكتاب في تحقيق نتاج علمي وإضافة علمية في مجال التسويق والمبيعات خاصة وان هذا الموضوع حساس يكتنفه بعض التعقيد والصعوبة.

## هيكلية الكتاب

لقد جاء هذا الكتاب بفصوله وأبوابه كخارطة طريق للبيع وبتطبيقك لها سيكون بإذن الله النجاح حليفك وإذا فشلت لا قدّر الله فستتعرف على أسباب الفشل وهذا نجاح بحد ذاته،هادفا إلى توضيح الدور الهام والحيوي للنشاط البيعي ومدى مساهمته في تحقيق أهداف الشركات وبقائها واستمرارها،



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والأطر الفكرية والوظائف الرئيسية للعملية البيعية في محاولة جادة لبناء هيكل متناسق متكامل يمكن الباحثين وأصحاب الاختصاص من الإلمام بمحتوى هذا المنهج الفكري المعاصر لكونه المرتكز الأساسي لكفاءة وفعالية الأداء في شركات الأعمال كافة صغيرة أو كبيرة ،وطنية أو عالمية، هادفة للربح أو غير هادفة له، وذلك تحقيقاً للنجاح والازدهار وضماناً للبقاء والاستمرار وبناءً للميزة التنافسية والسمعة والشهرة ووصولاً للقيادة والريادة في السوق وتجسيدا لهذه الأهداف ولان هذا الكتاب لا يشكل وسيلة لإقفال البيع فحسب بل ابعد من ذلك بكثير جدا فهو نظام متكامل وسهل وعملي لإدارة قوى البيع والعملاء فقد جاءت هيكلية الكتاب مكونة من أربعة أبواب وخمسة عشر فصلا حيث:

يفصّل الباب الأول المكوّن الأول لهذا الكتاب وهو مدخل تمهيدي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس والمبادئ والأصول العلمية للمبيعات وبناء المفاهيم الأولية لعملية المبيعات وإدارتها ورجالها حيث يتناول الفصل الأول إدارة المبيعات / المفهوم والأبعاد أما الفصل الثاني فتناول الإدارة الذاتية لرجل المبيعات المعاصر / العالمي، أما مهارات رجل البيع فتناولها الفصل الثالث، بينما شرح الفصل الرابع البيع الشخصي.

ويفصّل الباب الثاني المكوّن الثاني لهذا الكتاب وهو مدخل استراتيجي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس الإستراتيجية للمبيعات حيث يتناول الفصل الخامس إستراتيجية البيع الفعال أما الفصل السادس فناقش إستراتيجية إدارة وتطوير العملاء، أما إستراتيجية إدارة وتحديد المناطق البيعية فتناولها الفصل السابع، بينما شرح الفصل الثامن إستراتيجية إبرام البيع وعقد الصفقات البيعية.

ويفصّل الباب الثالث المكوّن الثالث لهذا الكتاب وهو مدخل وظيفي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس الوظائفية العلمية للمبيعات وبناء مفاهيم ومنهجية الرسالة البيعية حيث يتناول الفصل التاسع الرسالة البيعية أما الفصل العاشر فتناول طرق العرض البيعي، أما الفصل الحادي عشر فتناول عملية تامين التغذية العكسية بينما شرح الفصل الثاني عشر الرد على اعتراضات العملاء والجمهور.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ويفصّل الباب الرابع المكوّن الرابع لهذا الكتاب وهو مدخل تطبيقي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس التطبيقية العلمية للمبيعات وبناء دليل مبسط لرجال المبيعات حيث يتناول الفصل الثالث عشر الاتصالات مع العملاء أما الفصل الرابع عشر فناقش طرحه وأساليب التبؤ بالمبيعات، أما الأبعاد القانونية والأخلاقية للبيع فتناولها الفصل الخامس عشر، بينما قدم المؤلف في نهاية الفصول دليل عملي تطبيقي مبسط لرجل البيع.

المؤلف
الدكتور
علي فلاح الزعبي
Alzoubifali@yahoo.com

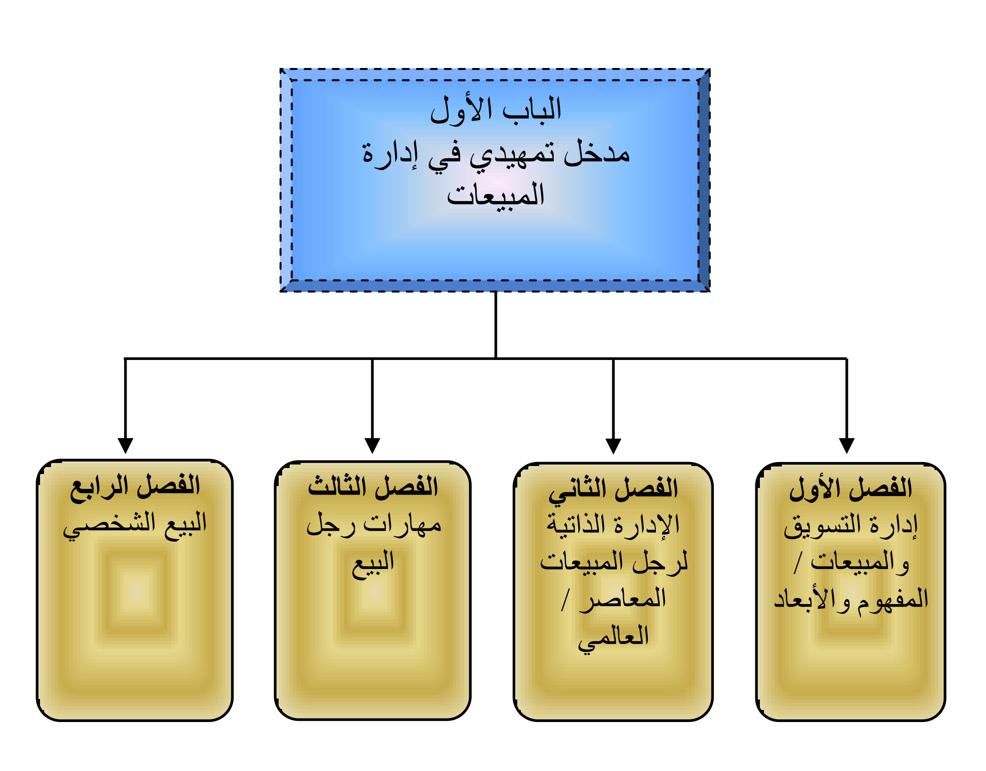


Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387



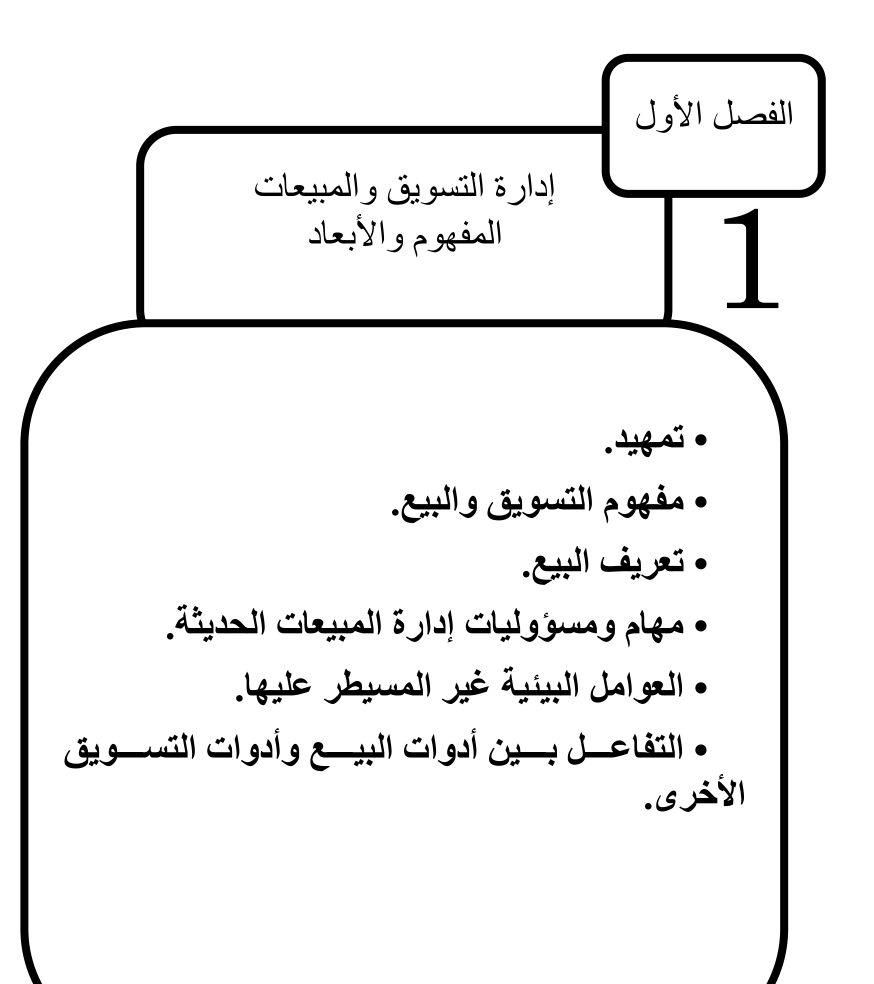

يفصّل الباب الأول المكوّن الأول لهذا الكتاب وهو مدخل تمهيدي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس والمبادئ والأصول العلمية للمبيعات وبناء المفاهيم الأولية لعملية المبيعات وإدارتها ورجالها حيث يتناول الفصل الأول إدارة المبيعات / المفهوم والأبعاد أما الفصل الثاني فتناول الإدارة الذاتية لرجل المبيعات المعاصر / العالمي، أما مهارات رجل البيع فتناولها الفصل الثالث، بينما شرح الفصل الرابع البيع الشخصي.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



# الفصل الأول 1

## إدارة التسويق والمبيعات المفهوم والأبعاد

- **تمهيد.**
- **مفهوم التسويق والبيع.**
- **تعريف البيع.**
- **مهام ومسؤوليات إدارة المبيعات الحديثة.**
- **العوامل البيئية غير المسيطر عليها.**
- **التفاعل بين أدوات البيع وأدوات التسويق الأخرى.**



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيد:

إن رجل المبيعات جزء لا يتجزأ من برنامج التسويق المعمول في الشركة التي يعمل بها وبالتالي لا بد من تنسيق جهوده ونشاطاته مع بقية العاملين في المؤسسة. وقبل تطوير مفهوم التسويق كانت معظم الشركات معنية بالإنتاج أو المبيعات أي كانت أكثر اهتماماً في إنتاج البضائع وبيعها إلى العملاء دون اهتمام كبير بتلبية مطالبهم ورغباتهم إلا أن مفهوم التسويق من الناحية الأخرى يأخذ إطار مختلف.

أولاً: مفهوم التسويق والمبيعات

يقصد بالتسويق: كافة الجهود التي تبذل من أجل التعريف بالسلعة موضوع التسويق، وإيجاد الطلب عليها لأجل بيعها،ويدخل في نطاق ذلك دراسة السوق ودراسة السلعة، ووضع الأهداف والسياسات التسويقية ومنها الدعاية والإعلان والعلاقات البيعية وغيرها.

ويقصد بالبيع: تنفيذ كافة الإجراءات اللازمة لبيع السلعة وتوصيلها إلى العميل وتحصيل قيمتها، ويدخل في نطاق ذلك: وضع الخطط البيعية وتنفيذها والرقابة وتقييم الأداء البيعي والمشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات لتحقيق الأهداف.

وفى الشركات الكبيرة: يتضمن الهيكل التنظيمي قسمين: إدارة التسويق، وإدارة المبيعات، مع تحقيق التكامل التام والتنسيق الفعال بينهما، بينما في الشركات المتوسطة والصغيرة يصعب الفصل بينهما حيث يقوم رجل البيع بأعمال التسويق وهناك إدارة واحدة للمبيعات والتسويق.

إن مفهوم التسويق كفلسفة ينص على أن الجهود المتكاملة للشركات لا بد وأن توجه نحو تلبية رغبات العملاء كوسيلة لتحقيق الأرباح وعليه فإن مفهوم التسويق يستند على عده مبادئ رئيسية هي:

1- توجه المستهلك.

2- الجهود المتكاملة.

3- الإيمان بحتمية التغير.

4- تعريف واسع للمهمة.

5- الرغبة في تحقيق الأرباح. وإذا ما أرادت الشركة النجاح في عمليات جهود التسويق فلا بد لها من تبني كل واحد من هذه المبادئ.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## توجه المستهلك:

إن فكرة أن تركز كل شركة على تلبية رغبات العملاء لا ينبغي أن توحي بضرورة الاحتفاء بالعميل والابتسام في وجهه فقط بل ينبغي ومن خلال تبني الأنواع المختلفة من بحوث التسويق بما في ذلك المعلومات التي يوفرها رجال البيع أن تحاول الشركة تحديد ما يمكنها تقديمه لعملائها بحيث يتم تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بقدر المستطاع إلا أن بعض المنتجات التي من شأنها تلبية احتياجات عدد قليل من العملاء، قد لا ترغب بها الشركة لأنها ربما لا تكون مربحة.

ليس هناك شركة تستطيع تلبية رغبات جميع العملاء والأسواق مرة واحدة وبالتالي يتعين على الشركة أن تحاول جاهدة لخدمة أسواق محددة وتلبية احتياجات محددة ومن أمثلة هذه الشركات شركة (ساوث ويست إير لاينز) التي تشغل خط الخدمة للركاب بين دالاس وهيوستن، وشركة (فيات) التي تقوم أساساً بتصنيع سيارات اقتصادية، وشركة (ماكدونالدز) التي تبيع وجبات سريعة: إن تبني سياسية تهتم بالعملاء يعني في العادة إنفاق الأموال لتحديد ما تحتاجه الأسواق فعلاً. وغالباً ما يعني ذلك خدمة مستخدمين نهائيين لمعرفة ما يرغبون به ونظرتهم تجاه الرسائل والإعلانات المختلفة الموجهة إليهم.

ولكي يكون رجل المبيعات من النوع الذي يهتم باجتذاب العملاء فلا بد له من تزويد الشركة التي يعمل بها بمعلومات عن احتياجات العملاء ورغباتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات. ويترتب على ذلك الحصول على معلومات وبيانات عن الشركة والأهداف المستقبلية وعن العملاء وعن الأحوال المنافسة العديد من المنافع والفوائد، منها:

**أولاً:** أن التكاليف الإضافية التي تترتب على عملية جمع المعلومات منخفضة نسبياً، حيث أن المعلومات تؤخذ من العميل من خلال اجتماع رجل المبيعات معه على أي حال.

**ثانياً:** يمكن نقل المعلومات التي يتم جمعها من خلال الزيارات العادية للعملاء إلى الشركة بقليل من الجهد الإضافي.

**ثالثاً:** رجل المبيعات يحتفظ بعلاقات جيدة مع العملاء الذين يتعامل معهم وبالتالي يكون على معرفة ودراية باحتياجاتهم ورغباتهم.

**رابعاً:** رجل المبيعات يعتبر بالنسبة للعملاء المورد المحتمل لبضائع وخدمات تسهم في حل مشاكلهم وعليه فإن هؤلاء العملاء عادة ما



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

يرغبون في إعطاء رجل المبيعات المعلومات التي ربما امتنعوا عن إعطاءها للباحث.

ومن المسؤوليات الأخرى التي تقع على عاتق رجل المبيعات تزويد العملاء بسلع وخدمات من شانها تلبية احتياجاتهم الفعلية ونظراً لاهتمام رجل المبيعات بهذه الاحتياجات، فإنه سيحتاج إلى وقت أطول نسبياً لإقناع العملاء بالشراء أكثر مما يحتاج على أشهر لتحديد الاحتياجات الدقيقة للعميل، ولكن ذلك له مورد ربحي جيد في المدى الطويل. وفي حالة بيع الخدمات و الخبرات، فإن هذا النشاط قد يستدعي أن يقوم البائع بتقديم مساعدة هندسية لبناء خطوط إنتاج جديدة أو تعديل الخطوط الموجودة فعلاً بحيث تصبح ملائمة لاحتياجات العميل. وإذا توفر الوقت اللازم لتحديد الاحتياجات الفعلية للعميل وبالتالي التوصية بعرض فقط ما يتوفر من خدمات و سلع إذا كانت قادرة على تلبية هذه الاحتياجات عندها سيجد رجل المبيعات أنه شخص مرغوب وموثوق به. إن توصيات رجل المبيعات ستكون ذات أهمية كبرى في عملية قرار الشراء وأكثر تقبلاً من رجال المبيعات الذين يحاولون دفع العميل للشراء بغض النظر عن مقدرة السلع والخدمات على تلبية احتياجات العملاء.

الجهود المتكاملة:

في إطار الجهود المتكاملة نجد أن معظم الأقسام والأدوات التابعة للشركة تعمل وفق نظام منسق ومتناسق من أجل تلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم وفي الوقت ذاته تحقيق الأرباح فإذا كانت الشركة هي أفضل ما ينتج سلعة معينة في مجال نشاطها ولكن توردها في وقت متأخر أو في حالة غير سليمة فإن العملاء لن يكونوا راضين عن ذلك و كذلك إذا تم القيام بجميع نشاطات التسويق بصورة حسنة ولكن العملاء غير راضين عن معاملة موظفي الائتمان معهم فإن فعالية الأداء سوف تتضرر وهكذا فإن تنفيذ مفهوم التسويق يتطلب تنسيق بين الإدارات والأقسام مع الالتزام الثابت بضرورة تلبية احتياجات ورغبات العملاء فضلاً عن الحاجة للتأكد من تكامل النشاطات والأعمال قبل وبعد البيع.

**أولاً قبل البيع:** يعتبر رجل المبيعات أحد أهم الأفراد المعنيين بتكامل مجمل جهود الشركة من أجل حل مشاكل العملاء فقد تكون هناك حاجة لتشكيل فريق الإنتاج والبحوث والخدمات وحتى فريق للمحاسبة أو التمويل لمساعدة العميل فعلى فرض أنك تعمل لشركة ملتزمة بتنفيذ



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

عقد ضخم قد تحتاج إلى الطلب من إدارة البحوث تصميم مخططات جديدة لتلاءم المواصفات الدقيقة للعميل ومن ثم ستقدم الخطط للعميل لأخذ الموافقة عليها وربما احتجت إلى مصاحبة أحد العاملين في قسم الأبحاث خلال المرحلة المهمة من عملية البيع.

وعلاوة على ذلك فالعميل الذي يواجه مشكلة تمويل قد يحتاج إلى مساعدة موظفي الإدارة المالية للشركة و قد يكون بإمكان رجل المبيعات أن يوضح للعميل كيفية تمويل المشروع. وفي بعض الأحوال قد تقوم الشركة بتقديم رأسمال للعميل وبهذه الطريقة تضمن أن جهود الشركة التي تعمل بها موجهه تجاه تلبية رغبات العملاء الذين تتعامل معهم.

**ثانياً بعد البيع:** بعد إتمام عملية البيع وتركيب الأجهزة فقد تصبح معنياً باحتياجات الصيانة على المدى الطويل وإذا ظهرت مشكلة ما، فإن رد الفعل الأولي للعميل ربما يكون الاتصال بك مع أن ذلك لا يكون من مسؤولياتك الرسمية، إلا أن العلاقات طويلة المدى مع عملائك تعتبر مهمة ويجب أن تشارك شخصياً في عمليات حل مشاكل الصيانة الرئيسية.

الاعتقاد بحتمية التغير:

إن الشركة التي تتبنى مفهوم التسويق تدرك أنه حتى أكثر سلعها وخدماتها نجاحاً سوف تصبح يوم من الأيام قديمة. ولسوء الحظ الكثير من الشركات التي تتعامل مع سلع تولّد أرباح كبيرة في كل سنة يسود الاعتقاد بأن منتجاتها في يوم من الأيام ستصبح قديمة إن مثل هذه الشركات ستواجه وبكل تأكيد صدمة عندما ترى أنه لا مكان لمنتجاتها في السوق. إن سلع مثل آلات الجمع سرعان ما تصبح قديمة مع التقدم في صناعة الآلات الحاسبة. والشركة التي تهتم بالأسواق والاتجاهات تتوقع هذه المشكلة ودائماً ما تراقب الاحتياجات المتغيرة للعملاء ستكون هي إحدى الشركات المنافسة والشركة التي تطور منتجات جديدة بهذه الطريقة ستكون قادرة على خلق و تحقيق الأرباح من عملياتها المستقبلية.

التعريف الشامل للمهمة:

إن إدراك وجود السلع والخدمات البديلة والمنافسة تجعل شركة معنية بالسوق وظروفه واتجاهاته القيام بتحديد شامل لمهمتها ومن شأن هذا التعريف الواسع تشجيع الشركة على مراقبة أساليبها باستمرار للتكيف مع الظروف الراهنة في السوق واغتنام الفرص الجديدة. ويوضح الجدول (1-1) عدة أمثلة على التعريف الدقيق للمهمة ومن النشاطات التي تعاني



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

جراء عدم الاستعانة ببعد النظر والتعريف الشامل لمهمتها، خدمات النقل بسكة الحديد التي اعتبرت جزء من نشاطات سكة الحديد بدلاً من كونها جزء من نشاطات النقل. مع ذلك فإن المنافسة الرئيسية لها لم تأت من السكك الحديدية الأخرى بل من أنماط النقل الأخرى كالشاحنات والطائرات و لقد استمر قطاع النقل في التوسع والتطور في حين ظلت السكة الحديدية على ما كانت عليه.

ومن ناحية أخرى نجد أن بعض شركات البترول والتي تفكر إلى الأمام تعتبر نفسها عاملة ضمن نطاق نشاط الطاقة بدلاً من نشاطات الزيت لقد عملت على تنويع مجالات البحث بحيث أصبحت تغطي الفحم والطاقة الذرية والطاقة الشمسية. وهذا التغير في التركيز وضعها في مركز أفضل بكثير للتكيف مع الاحتياجات المستقبلية للطاقة في العالم.

الجدول رقم (1-1)
المهام الضيقة والشاملة للشركات

| التعريف الضيق للمهمة | التعريف الشامل للمهمة |
|---|---|
| الزيت | الطاقة |
| الهواتف | الاتصالات |
| الحاسوب | حل المشاكل |
| الخطوط الجوية | النقل |
| الألبان | الأغذية |

المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

التوجه نحو تحقيق الأرباح:

يتعين على الشركة أن تحاول البقاء أولاً وعند تقييم النشاط لا يكون المقياس حجم المبيعات بل مقدار الربح الناتج عن ذلك وهناك أمثلة كثيرة على منتجات تباع جيداً ولكنها غير مربحة والشركة ذات التوجه السوقي تسعى إلى النمو والتطور المربح فقط وكنتيجة لذلك قد تجبر الشركة على التخلي عن منتج معين يباع جيداً ولكنه لا يحقق ربحاً. ولكن من الضروري في بعض الأحيان مواصلة بيع سلعة هامشية لاستيعاب بقية الخط بهدف تلبية رغبات المستهلكين وإرضائهم.

ومسؤولية رجل المبيعات صاحب التوجه السوقي هي تحقيق الأرباح أكثر من اهتمامه بحجم المبيعات ويجب أن تشجعك الشركة على بيع منتجات مربحة بدلاً من بيع المنتجات التي يسهل بيعها ومواصلة زيارة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

العملاء الذين ربما كان الربح منهم يتم بعد مدة طويلة وكرجل مبيعات له هذا التوجه يجب إدراك أن هناك عملاء ليس لديهم أعمال ونشاطات كافية تبرر بذل الجهود معهم وقد تعكس التعويضات للشركة هذه الأهداف، حيث تقوم الإدارة بتقديم العمولات العالية استناداً على الربحية النسبية لمنتجات معينة وأنواع معينة من العملاء. ويعتبر التسويق والبيع مناسباً كذلك للهيئات غير الربحية لأن هدف هذه الهيئات لا يكون تحقيق الربح بل يركز على عوامل أخرى معينة فمثلاً المستشفى قد يحاول تحقيق الأرباح من اجل بناء جناح جديد يضاف إليه.

ثانياً: تعريف البيع

• **البيع لغة:** البيع لغة مبادلة مال بمال، وكذلك في الشرع ولكن زيد فيه قيد التراضي. وجملة البيع يرجع إلى أربعة أقسام:

أ- بيع العروض بالعروض (عروض التجارة) ويسمى المقايضة.

ب- بيع العروض بالنقود. ولا يسمى إلا بيعاً لكونه أكثر من أنواع البيوع وأشهرها.

ج- بيع النقود بالنقود. ويسمى صرفاً.

د- بيع المنفعة بالمال عرضاً كان أو نقداً ويسمى الإجارة.

أما شروط البيع العامة فهي أن يكون العاقد عاقلاً مميزاً. وأن يكون العقد بلفظ الماضي. وأن يكون المال متوفراً. وأن يكون مع تراضي الطرفين. وأن يكون المبيع في ملك العاقد أو ولايته.

والبيع يعرف شرعاً على أنه: مبادلة مال بمال بقصد الاكتساب. أو هو عقد معاوضة مالية تفيد ملك العين والمنفعة على التأييد لا على وجه القربة.

• **البيع اصطلاحاً:** عملية اتصال شخصي تستهدف إقناع المشتري المرتقب وحمله على شراء سلعة أو خدمة يروج لها. وتمثل بالنسبة للبائع مصدراً لمصلحة مادية يحققها من خلال إتمام عملية البيع وهناك تعريفا أخرى منها.

- أنه عملية نقل الأفكار والخدمات والمنتجات من الشركة إلى العميل.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- أنه اكتشاف حاجات العملاء الحاليين أو المحتملين وقدرة رجال البيع على إقناع العملاء بأن السلع أو الخدمات التي نبيعها تفي باحتياجاتهم فيقتنوها.
- أنه هو سؤال العميل عما فعله في الماضي وماذا يفعل في الحاضر وماذا ينوي أن يفعل في المستقبل ثم مساعدته.
- ويعرف البيع بأنه «الجهد الشخصي أو غير الشخصي لمساعدة أو إقناع عميل مرتقب بشراء سلعة وخدمة» أما الأسباب التي تجعلنا ندرس البيع فهي:

1- **أن يعتبر كل شخص نفسه في وقت من الأوقات بأنه بائع شخصي:** فعليك أن تبيع أفكارك مثلاً إلى أهلك أو إلى أصدقائك عن طريق إقناعهم وعملية الإقناع بذاتها هي عملية بيع فمثلاً من الممكن أن يقنع الموظف المسئولين لطلب الزيادة والمستثمر كذلك يقنع البنك لأخذ قرض والشاب يقنع الفتاه وأهلها للزواج.
2. **فرصة العمل في البيع:** هذه المهنة لها امتيازاتها من مردود مادي وتطور شخصي وتقدم في المجتمع وحرية ذاتيه.
3. **خدمة المجتمع والمساهمة في تقدمه وتنميته:** فالبيع الفعال يولد ازدهار في قطاع الأعمال واقتصاد الدولة.
4. **التقدم الشخصي:** إن مهنة البيع تتطلب الاحتكاك مع الناس ومن الممكن أن تعمل على تطوير المهارات المختلفة التي تنشأ من كثرة الزيارات والتجوال.
5. **المردود المادي:** إن البيع يشكل فرصة أكبر لجعل الحياة أفضل من خلال العمولة والراتب حيث وجد في دراسة إحصائية أن معدل ما يحصله البائع يفوق معدل وظائف كثيرة مثل الطب والهندسة والصيدلة.
6. **الاستقلالية في العمل:** إن البائع يمتلك بعض من الحرية وعدم السيطرة التامة من قبل المدير فهي مهنة لها ذاتها وشخصيتها وأسلوبها فالبائع يضع لنفسه مثلاً جدولاً ينظم من خلاله عمله وزياراته.
7. **فرص التقدم والانتقال من مستوى أقل إلى مستوى أعلى و بوقت أسرع:** حسب المجهود الشخصي والمهارات المختلفة والمميزات المختلفة والمكتسبة فأغلب مدراء التسويق ذوي المستوى الرفيع قد مروا بمرحلة البيع وتدرجوا فيها إلى أن وصلوا إلى المناصب العليا.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



أما الفرق بين البيع القديم «التقليدي» والبيع الحديث: فهناك عدة فروق بين البيع التقليدي والبيع الحديث والجدول رقم (2-1) يبين هذه الفروقات.

الجـــــــــــــــــدول رقـــــــــــــــــم (2-1)
الفرق بين البيع القديم والبيع الحديث

| البيع التقليدي | البيع الحديث |
|---|---|
| 1. دفع السلعة عن طريق إلصاقها للزبون. | 1. دفع الزبون عن طريق توجيهه وترغيبه. |
| 2. خلق احتياجات المشتري حيث تكون مفتعلة. | 2. العمل على اكتشاف حاجاته ورغباته. |
| 3. التكلم مع الزبون دون مناقشة أو أخذ أفكاره أي طريقة اتصال في اتجاه واحد. | 3. التحدث مع الزبون ومناقشته ومعاونته في كل حاجاته وإشباعها والأخذ بآرائه أي طريقة الاتصال مزدوج. |
| 4. يكون على المدى القصير لأنه يهتم في زيادة البيع فقط. | 4. تكون على المدى الطويل لأنها تأخذ بعين الاعتبار إرضاء المشتري. |
| 5. تكون غير مرنه. | 5. تكون مرنه وقابلة للتكيف والتعديل في أي ظرف. |

المصدر: (من إعداد المؤلف، 2008)

أنواع الأعمال التي توجد في مجال البيع:

- **بائعو التجزئة:** وهو القسم الغالب من الجزء العامل بنشاطات البيع مثل «المكتبات، السوبر ماركت، النوفوتيهات» وأن كثيراً منهم يمكن اعتبارهم متلقي طلبات وليسوا باعة بالمعنى الصحيح لكن هناك من هم مدربون تدريباً رفيعاً ويكسبون دخلاً ممتازاً ويستمتعون بفرص تسويقية مواتيه.
- **الباعة في الداخل والخارج:** وتضم كل من العاملين في صالة عرض أو مكتب والعاملين خارجها كمشتري بيع السيارات أو التأمين كما تضم الذين يقومون بزيارات شخصية للعملاء.
- **مندوبون فنيين للمبيعات:** وهم عادة من المهندسين ذو التدريب الرفيع يزورون العملاء ليعاونوهم على حل مشكلاتهم الفنية.
- **الباعة المبعوثون (الموفدون):** ويعملون عن طريق تجار الجملة أو البائعين المتنقلين أو الموزعين على أن يتولوا البائعون لهؤلاء التجار والموزعون عملية البيع النهائية للعملاء ومن الأمثلة أخصائي الاقتصاد المنزلي بمصنع تعاوني للألبان والذي يشرف على تنظيم



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

دروس في العرض لمستخدمي البيع في المتاجر متعددة الفروع أو متاجر التجزئة.

- **بائعو الطريق أو الموزعون:** والهدف هو ترويج وتوزيع السلعة ومنهم موزع الجرائد وموزع الحليب.
- **المندوب التجاري:** وهو الذي يمر على محلات التجزئة والجملة أيضاً ويمدها باحتياجاتها من السلع مثل السلع الغذائية.
- **بائعو الأجهزة المادية والملموسة:** مثل بيع ألآت التصوير وبيع الأثاث ومن خلال هذا يجب على البائع أن يقنع الزبائن الذين بضاعتهم لا تلبي احتياجاتهم ومن ثم يبيع للزبائن السلعة المطلوبة.
- **بائعو الخدمة:** مثل شركات التأمين – وكالات الإعلان – شركات الخدمات المالية والاستشارية.

ثالثاً: العوامل البيئية غير المسيطر عليها

إن كل شركة بغض النظر عن المنتجات والأسواق أو الفلسفة الإدارية تواجه عدداً من العوامل البيئية الخارجة عن نطاق السيطرة ومن ذلك الثقافة، التكنولوجيا، القيود القانونية، المنافسة، القوى الاقتصادية ومحدودية الموارد. وهذه تكون خارج السيطرة من حيث انخفاض سلطة الشركة عليها، مع أنها قد تؤثر على بقاء شركة. لذا يتعين على الشركة مراقبة هذه العوامل عن كثب بحيث تكيف وتعدل عملياتها بالسرعة الممكنة لاستيعاب البيئة المتغيرة. ويتعين على الشركات أن تراقب وباستمرار الأسواق التي تعمل فيها والعوامل البيئية المؤثرة عليها. وأخيراً، النشاطات التي قد تقوم بها الشركة ربما تؤثر على البيئة. وسنقوم فيما يلي باستعراض موجز لكل واحد من المتغيرات البيئية الخارجة عن السيطرة من وجهة نظر إدارة التسويق ورجال المبيعات. والشكل رقم (1-1) يوضح ذلك.

**1- الثقافة:** الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والأفكار والاتجاهات وغيرها من الرموز التي طورها الأفراد لتنظيم سلوكهم وتتوارثها الأجيال. فمثلاً في أمريكا الجنوبية التأخر عن الموعد 30 دقيقة قد لا يكون أمراً مستغرباً في حين التأخر أكثر من 5- 10 دقائق عن اجتماع في نيويورك أمر مستهجن. وكذلك بعض المنتجات يستهلكها قطاع واحد من قطاعات المجتمع دون غيره ففي الجنوب الغربي يؤكل الطعام المكسيكي بانتظام. وفي المدن الرئيسية هناك صحف لغات أجنبية مختلفة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

لتلبية احتياجات أناس لهم ثقافات خاصة داخل المدينة الواحدة وكرجل مبيعات يتعين عليك أن تكيف خططك وسلوكك لتتواءم مع حالة ثقافية معينة.

**2- التكنولوجيا:** التكنولوجيات الحديثة مسئولة عن الكثير من الإبداعات والاختراعات. وقد تعلم الصنّاع أن المنتجات تكون أكثر ربحية في مراحلها الأولى من الإنتاج وذلك قبل تنامي المنافسة، لذا من المهم أن تستمر الشركة في تطوير منتجات جديدة لتلبية رغبات العملاء والوفاء باحتياجاتهم وهناك منتجات مثل النايلون والتلفاز والحاسبات الالكترونية تطورت كثيراً وبشكل متسارع مما غيّر من نمط حياتنا وفي الوقت ذاته حقق أرباحاً طائلة للشركات العاملة في هذه المجالات. وتؤثر التكنولوجيا عليك أيضاً وعلى دورك كرجل مبيعات. فالوسائل التكنولوجية الحديثة من حواسيب شخصية وهواتف وغيرها تجعل من مهمة البيع أكثر كفاءة وفاعلية.



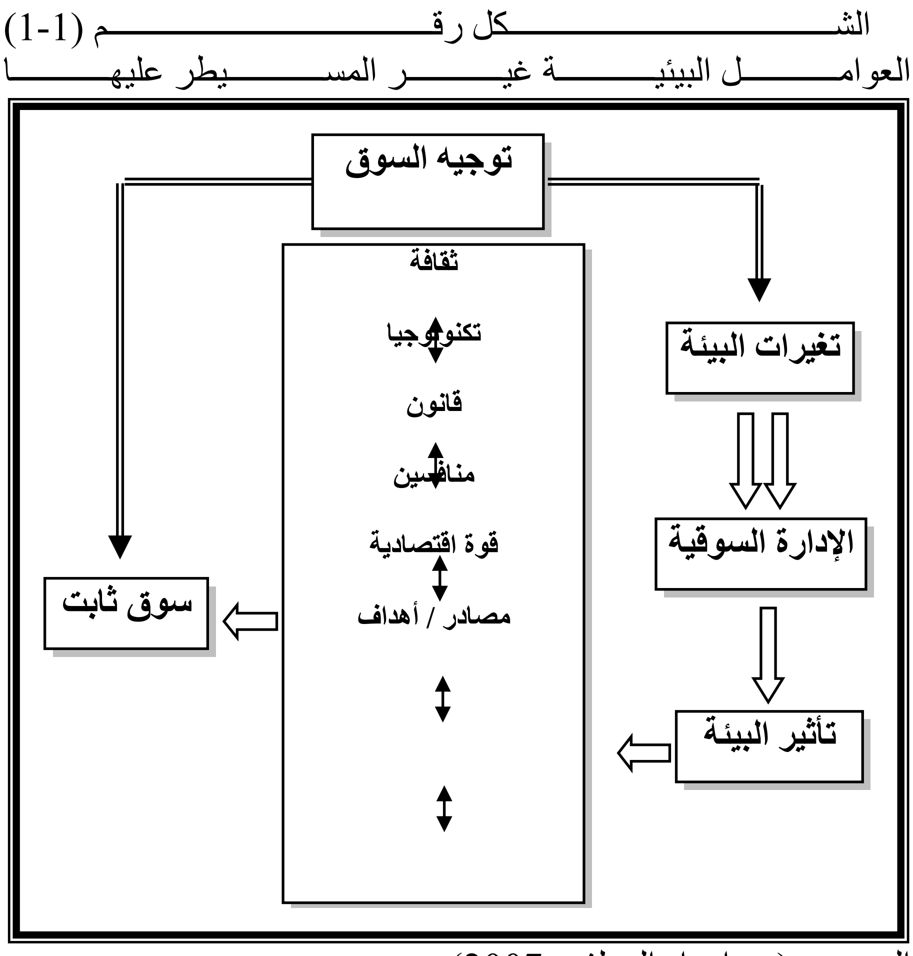
Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



الشـــــــــــــــــكل رقـــــــــــــــم (1-1)
العوامـــــــــل البيئيـــــــــة غيـــــــــر المســـــــــيطر عليهـــــــــا




المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

**3- العوامـل القانونيـة:** صـدرت العديد مـن القـوانين المنظمـة لممارسـة النشـاطات الصـناعية و التجاريـة. وكرجـل مبيعـات يجـب أن تكـون علـى معرفة ودراية بهذه القوانين والأنظمة وتأثيرها على عمليات البيع التي تقوم بها. هناك بعض الشركات التي تُشرك رجال البيع فيها في دورات لدراسة ومراجعة القوانين والأنظمة بحيث لا تكون أعمالهم ونشاطاتهم مصدراً لتوريط الشركة في إشكالات قانونية.

**4- المنافسـة:** إن مـا تعرضـه الشـركة دائمـاً مـا يقـارن مـع مـا يقدمـه المنافسون لها بالسوق. وهذه النشاطات التنافسية تؤثر على وضع الشركة في السوق. وعليه فأحد العناصر الرئيسية في إستراتيجية التسويق هي الحصول على معلومات عن الشركة المنافسة. ولا شك أن الإدارة التي



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تتبع لها بحاجة إلى معلومات عن المنافسين مثل: المنطقة الجغرافية التي يغطيها المنافس، السلع الأكثر مبيعاً، مجال نشاط المنافسين، خدمات ما بعد البيع التي يوفرها المنافسون، نقاط القوة والضعف لدى المنافسين وصورة المنافسين في السوق.

**5- العوامل الاقتصادية:** عند تذبذب البيئة الاقتصادية، تحدث تغيرات رئيسية في مستوى الربحية لمختلف القطاعات الاقتصادية. فمثلاً عندما واجهت الولايات المتحدة مستوى عال من التضخم خلال فترة الكساد الاقتصادي فإن الوضع الجديد أضر بصناعة بناء البيوت والسيارات. ومن الأمثلة الأخرى على قوة العوامل الاقتصادية وأثرها على البيع أن الكثير من الشركات في أوقات ارتفاع أسعار الفائدة تجد صعوبة في الحصول على رأس المال وقد تميل إلى استئجار المعدات بدلاً من شرائها. ورجل المبيعات الذي يدرك الأوضاع السائدة غالباً ما يتأكد من أن الصفقة التي يعرضها قد تقبل إذا عرض خيار الاستئجار على العميل.

**6- مصادر وأهداف الشركة:** بالرغم من أن أهداف ومصادر الشركة ربما والى حد ما كانت تحت السيطرة من جانب الإدارة العليا بالشركة إلا أنها ليست كذلك بالنسبة لإدارة التسويق. إن المصادر والموارد اللازمة للنجاح في السوق مثل القوة المالية و المصانع والمواد الخام والأفراد والعلامات التجارية عناصر مهمة لنجاح الشركة. فمثلاً إذا لم يكن بمقدور الشركة الاقتراض حسب الطلب فإنها قد لا تقدر على البقاء في السوق، وإذا كانت سمعتها سيئة لدى المستهلكين فإنها ستجد صعوبة كبيرة في النجاح في تقديم سلع جديدة حتى لو كانت عالية الجودة ومنافسة. ثم أن الأهداف التي تحددها الإدارة العليا تؤثر أيضاً على إدارة التسويق، فمثلاً منذ عدة سنوات قررت شركة (جنرال إلكتريك) الخروج من صناعة الحواسيب، وقررت شركة (موتورولا) الخروج من صناعة أجهزة التلفاز، هذه القرارات من جانب الإدارة العليا أثرت على جهود التسويق في هاتين الشركتين من خلال تغيير التوجهات وخلق موارد يمكن استخدامها في مجالات إنتاجية أخرى.

## العوامل التسويقية:

مع أن إدارة التسويق تواجهه سلسلة من المتغيرات التي ليست تحت السيطرة، إلا أنه يتاح لها مجموعة من أدوات التسويق يمكنها من استخدامها للمنافسة بفعالية في السوق، وهذه الأدوات تمثل العوامل التي تحت سيطرة السوق وتسمى أيضاً خليط السوق. وينطوي هذا الخليط على أربعة عناصر



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

أساسية: المنتج، وسعر بيعه، وكيفية توزيعه، وكيفية ترويجه بين المستهلكين والعملاء.

1- المنتج:

وهو الشيء المباع بل أكثر من ذلك بكثير، فالمنتج على وجه التحديد يتكون من جميع العوامل التي يعتبرها العميل عند الشراء مثل كيفية تقديم السلعة وصيانتها والكفالة المعطاة لها وسمعتها.

2- السعر:

إن قرار التوزيع يكون بسيطاً إذا كانت السلعة تشبه الكثير مما هو موجود في السوق، وفي هذه الحالة تحدد الشركة سعر البيع مساوياً تقريباً لسعر السوق للسلع المنافسة. لكن إذا كانت السلعة لها صفات وخصائص مختلفة أو إذا كانت سلعة جديدة فإنه يتعين على الشركة أن تتخذ سلسلة من قرارات التسعير التي ربما اعتمدت على تساؤلات مثل: هل يجب أن يحقق السعر أرباحاً فورية أو طويلة الأمد؟ هل يجب استخدام عوامل الطلب أو الكلفة عند تحديد الأسعار؟ وهكذا فإن عملية التسعير عملية معقدة. وغالباً ما تتجه الشركة إلى استخدام أدوات تسويق خلاف السعر لاجتذاب العملاء ذلك أن أي تخفيض في الأسعار سيتبعه تخفيض من جانب المنافسين.

3- التوزيع:

يتعلق بأفراد قنوات التوزيع الذين يبيعون المنتج، وقد يكون هؤلاء تجار جملة، موزعون أو تجار تجزئة، وهم مشتركون في انتقال السلعة من المصنع إلى العميل، وفي كثير من الأحيان نجد أن العامل المهم في تحديد نجاح منتج معين ليس المنتج ذاته ولكن أين وكيف سيتم بيعه. ومن بعض القرارات المهمة التي تؤثر على التوزيع ما يعتمد على الأسئلة التالية:

من الذي عليه عملية التوزيع؟ هل هيكل التوزيع يجب أن يكون مملوكاً للشركة الصانعة؟ وهل بالإمكان استخدام الوسطاء؟ ما حجم المخزون السلعي الذي يجب الاحتفاظ به؟ وفي أي الأماكن يجب على الشركة أن تبيع منتجاتها؟ وكرجل مبيعات يتوجب عليك في الغالب العمل مباشرة مع أعضاء آخرين في قناة التوزيع، فمثلاً رجل المبيعات الذي يعمل في إحدى الشركات الصانعة ربما شارك في تدريب رجال البيع التابعين للموزع



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ومحاولة تحفيزهم على مزيد من العمل والعطاء، وربما تعين عليك العمل في هذا الإطار كمساعد فني لهم.

4- الترويج:

من الخطأ القول أن المنتج الجيد دائماً ما يجد سوقاً، فيجب أن يدرك المشترون ماهية المنتج ويتعرفوا عليه قبل اتخاذ القرار بالشراء، وهناك عدد كبير من أنماط وأساليب الترويج يجب أن تستهدف كلها العميل ومن ذلك البيع الشخصي والدعاية في وسائل الإعلام كالراديو والصحف والتلفاز واللافتات الإعلانية للإعلان عن منتج جديد وخصائصه ومميزاته. إن ترويج المبيعات نشاط بخلاف الدعاية أو البيع من شانه تحفيز العميل على الشراء وزيادة فعالية الموردين. ومن أساليب الترويج الاشتراك في المعارض التجارية وبرامج المبيعات والعروض الخاصة. إن النشاط التجاري يشمل كل شيء من شانه تعزيز جاذبية السلعة، وقد تشمل عناصر مثل: التعبئة، العرض، وطريقة العرض على أرفف المحلات التجارية وغيرها.

رابعاً: التفاعل بين أدوات البيع وأدوات التسويق الأخرى

إذا أرادت الشركة النجاح في جهودها التسويقية، فلا بد لها من إدراك أن أدوات وأساليب التسويق تتفاعل مع بعضها البعض. فمثلاً، في محاولة تطوير برنامج ترويجي ناجح يتعين على مدير التسويق الواعي الأخذ بالاعتبار التركيز النسبي على البيع والدعاية والترويج والعرض في كل واحد من الأسواق التي تصلها الشركة وعليه أن يأخذ كذلك بالاعتبار مخططات محددة، وقرارات وأفعال معينة عند اختياره لوسيلة الإعلان وأنواع النشاط الترويجي. وكذلك عند تحديد هيكل التوزيع يتعين على الشركات أن تراعي قوة فريق البيع فيها ومستوى تنظيم منتجاتها. وفيما يلي استعراض لكيفية حدوث التفاعل بين أدوات التسويق ونشاطات البيع. والشكل رقم (1-2) يوضح ذلك.

**1- بحوث التسويق:** هناك طريقتان أساسيتان يتفاعل في إطارهما نشاطات البيع وبحوث التسويق. الأولى: أنك توفر جزء من المدخلات التي يحتاجها قسم بحوث التسويق لإعداد تقاريره ويقوم هذا القسم بتحليل المعلومات التي ترد إليه من العملاء والمنافسين وطلبيات الشراء لتحديد إذا كانت هناك حاجة لتعديل إستراتيجية التسويق في الشركة. وطريقة التفاعل الثانية هي استخدام رجل المبيعات للتقارير التي يعدها قسم بحوث



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

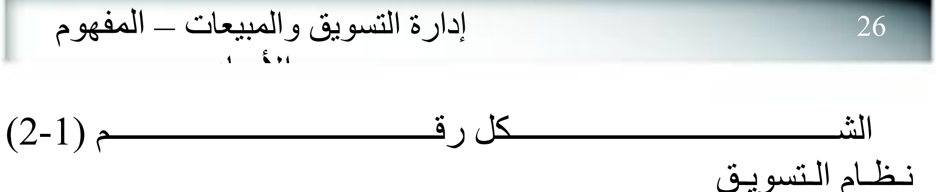
التسويق، فمثلاً إذا كنت رجل مبيعات في شركة للالكترونيات فإن عليك الحصول على معلومات عن المنافسين الجدد والأسعار الجديدة المطروحة وخدمات الصيانة المتوفرة والاستخدامات الجديدة للمواد الالكترونية التي تتعامل بها وهكذا.



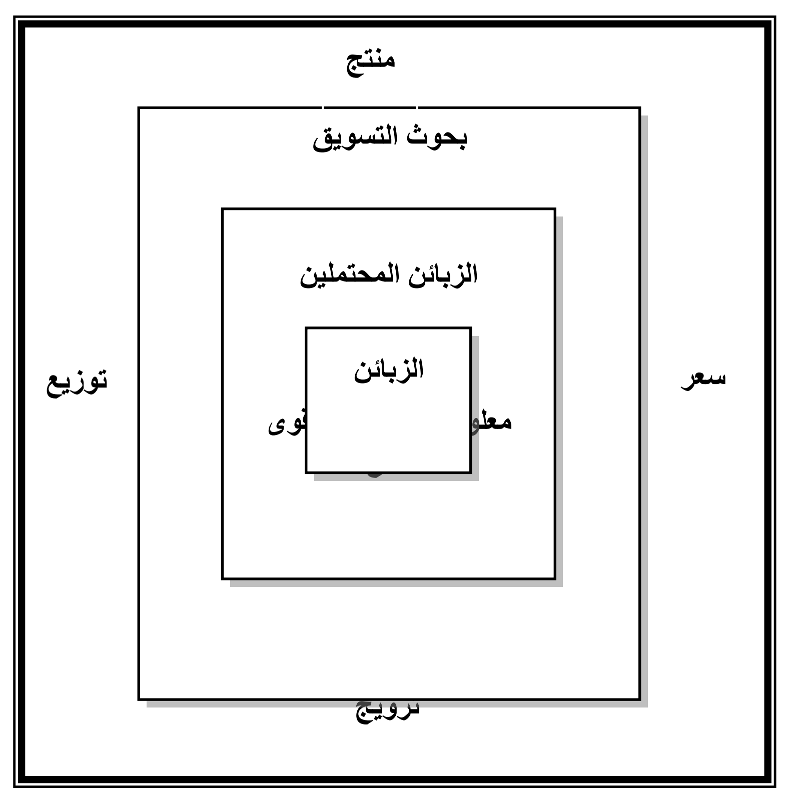
Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.




الشكل رقم (2-1) نظام التسويق




المصدر: (من إعداد المؤلف ، 2006)

**2- قنوات التوزيع:** أن رجال المبيعات لهم دور كبير في مجال التعاون مع قنوات توزيع المنتج، فإذا كنت تعمل في شركة تبيع سلعها من خلال الموزعين فإنك تكون بمثابة نقطة الوصل بين هؤلاء الموزعين وشركتك. فمن مسؤولياتك تزويد الموزع بالكمية والأنواع المناسبة من المنتج، وتقع عليك مسؤولية القيام بزيارات للعملاء برفقة أحد موظفي الموزع بهدف الاتصال بعملاء الموزع وتشجيعهم على طلب منتجات شركتك بواسطة الموزع. إن هذا لا يعتبر مناورة لسرقة العملاء من الموزع بل هي اعتراف بأن المنتج يحتاج إلى جهود الموزع وقنواته ليتم توزيعه وبيعه.

**3- ترويج المبيعات:** إنك كرجل مبيعات مسؤول عن تنفيذ برنامج ترويج المبيعات، ومن ذلك تقديم عروض عن المنتجات المراد ترويجها في أماكن عامة كمحلات السوبر ماركت مثلاً ومراقبة إقبال الناس عليها



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وتقديم المعلومات إلى الشركة لتحليلها واتخاذ اللازم حيال المنتج الجديد. ومن ذلك أيضاً توزيع المنشورات والنشرات والاشتراك في المعارض التجارية وما شابهها.

**4- الدعاية:** الجهد الرئيسي للدعاية يجب أن يبذل قبل البيع الفعلي، أي أن الدعاية تستخدم لإقناع العملاء المحتملين لدراسة شراء المنتج المعني. ولكن نادراً ما تتم عملية بيع بسبب الإعلان دون أن يكون هناك نشاط بيع شخصي. إن من الواضح أن الدعاية والبيع نشاطان متكاملان ويعتمدان على بعضهما البعض، وللمساعدة في ذلك يمكن الرجوع إلى أرشيف الإعلانات الدعائية السابقة للشركة خاصة في حالة استخدام الوسطاء. عندما يكون رجل المبيعات مسلحاً بخطط الدعاية ونماذج من الدعايات السابقة يستطيع إظهار حجم التأثير على المستخدم النهائي لمنتجات الشركة الذين هم عملاء تجار التجزئة.

من الشائع نسبياً في الشركات الصناعية استخدام الدعاية لتمهد الطريق أمام رجال المبيعات ويتحقق ذلك بطريقة قص الكوبون وإعادته إلى الشركة. وكما أن الإعلان يساعدك فإنه يمكنك من مساعدة شركتك في تقدير أثر الدعاية التي تقوم بها، إنك تستطيع أن تحدد عدد عملائك الذين شاهدوا أو سمعوا إعلانك، ويمكن من خلال الاستفسار اللبق معرفة ردود فعلهم عليه. وهذه المعلومات بالإضافة إلى المعلومات التي توفرها حول الإعلانات فإنك توفر معلومة قيمة ومهمة يمكن استخدامها من قبل إدارة التسويق في الشركة.

**5- التسعير:** بشكل عام، لا تؤثر إلا قليلاً على القرار النهائي بشأن التسعير وقد كشفت إحدى الدراسات مثلاً، أن الشركات التي تعطي رجال البيع سلطة شبه مطلقة في التسعير تحقق أقل حجم من المبيعات و الأرباح ولكن هذا لا يعني أنه لن يطلب منك تحديد الطريقة التي تم فيها تسعير المنتج، وقد تعطي بعض المرونة في إعطاء الأسعار للعملاء وقد يكون لك بعض التفاعل المباشر مع قرارات تحديد الأسعار إذا وجدت أن السلع التي تبيعها باهظة الثمن بالمقارنة مع أسعار السلع المنافسة، وقد توحي هذه الحالة بأنك تحاول بيع عملائك منتج أفضل مما يشعرون أنهم بحاجة إليه أو أن سعر المنتج ببساطة مبالغ فيه.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**6- إدارة المنتجات:** كما هي الحال بالنسبة لمهمة التسعير فإنك لن تشترك عادة في قرار إدخال منتجات جديدة إلى السوق إلا أنك تتفاعل مع المنتج لأنك مسؤول عن بيعه، وهكذا فإنك ربما تكون العامل الرئيسي الذي يحدد ماهية المشكلة وإحالتها إلى الإدارة وتقع عليك أيضاً مسؤولية تحديد احتياجات العملاء الذين يمكن خدمتهم بربح أو اقتراح تعديلات على المنتجات الحالية من شانها خدمة عملاء الشركة بشكل أفضل.

خامساً: مهام ومسؤوليات إدارة المبيعات الحديثة

لقد عرفت إدارة المبيعات بأنها الجهة المركزية التي تدير وظيفة البيع الشخصي والذي يشكل عنصراً أساسياً من عناصر المزيج الترويجي والمزيج البيعي لأي شركة. وعرفت على أنها الجهة المركزية المسؤولة عن أعمال ونشاطات التخطيط والتنفيذ والرقابة على برنامج المبيعات واتخاذ القرارات تحقيقاً لأهداف الشركة البيعية وذلك ضمن إستراتيجية الشركة العامة. أما دور إدارة المبيعات فيتضمن عدة نشاطات ووظائف منها التخطيط البيعي والرقابة والمراجعة البيعية، وتوجيه عملية البيع وتقييم وتنسيق وظيفة البيع وإدارة القوى البيعية من اختيار وتوظيف وتدريب وحوافز ومكافآت وجميعها تمثل البيع الشخصي بفلسفته الحديثة الشمولية. وكرجل مبيعات فإنك تتفاعل على نحو منتظم مع رئيسك المباشر مدير المبيعات الميداني و علاوة على ذلك العديد من رجال المبيعات يطمحون إلى شغل وظائف إدارية. ولهذه الأسباب سنستعرض هنا وظيفة مدير المبيعات حيث سيتم مناقشة خمسة من المهام الأكثر أهمية له وعلاقتها بك كرجل مبيعات وهي:

**1. التخطيط:** يشارك مدراء المبيعات من حين لأخر في إعداد إستراتيجية التسويق للشركة ذلك أن عدد قليل جداً من الأفراد يعرفون بأحوال السوق مثلما يعرف هؤلاء. وكنتيجة لذلك، نجدهم يسترشدون بآراء الإدارة العليا وإدارة التسويق بشأن تطوير منتجات جديدة، تغيير الأسعار الحالية وجداول التسليم والإنتاج ونشاطات الدعاية والإعلان، بالإضافة إلى ذلك نجد أن مدراء المبيعات مسئولين عن تحديد مناطق البيع لفريق المبيعات الذين يشرفون عليه بحيث يحقق مبيعات مربحة لصالح الشركة. هذه الوظيفة التخطيطية تستدعي أن يقوم مدراء المبيعات بتقدير مبيعات منطقة ما لتحديد عدد الزيارات لكل عميل وكم من الوقت يجب أن تستغرق الزيارة وحساب زمن الرحلة للانتقال من عميل إلى آخر.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**2. إدارة الإفـراد:** مـدراء المبيعـات مسـئولون عـن توظيـف وترفيـع وتدريب رجـال المبيعات، أمـا بالنسبة للتوظيف فيقوم أعضـاء مـن إدارة شؤون الموظفين بعملية التصنيف الأولية للمرشحين ومن ثم يقوم مدير المبيعات بمقابلتهم وبعدها يتخذ القرار النهائي بشأن التوظيف. هذه العملية مهمة نظراً لأن مدراء المبيعات من ذوي الخبرة يكونـوا في وضـع جيد للحكم على إمكانيات نجاح الفرد في البيع والتعامل مع عملاء الشركة. أما التدريب فيقوم مدراء المبيعات بتدريب موظفيهم بشتى الطرق. فبالنسبة للموظفين الجدد نجدهم يمضون عدة أسابيع في مكتب المبيعات بالمنطقة، وفي هذه الأثناء يتم تزويدهم بالمعلومات عن المنتجات واستيعاب المنهج الأساسي الذي تتبعه الشركة في نشاطها البيعي، وبعد هذه الفترة التمهيدية يتم توزيع الأفراد الجدد للعمل مع رجال المبيعات من ذوي الخبرة السابقة ولعدة أسابيع. وبعد ذلك يتم تحديد منطقة نشاط لهم، وفي العادة يقوم مدراء المبيعات أو التدريب بمرافقة هؤلاء الأفراد الجدد من حين لآخر في زياراتهم لتقديمهم للعملاء و مساعدتهم على تحسين وتطوير تكتيكات وأساليب البيع لديهم. وهناك برامج تدريبية تنفذها إدارة المبيعات لرجال المبيعات القدامى من ذوي الخبرة والمهارة وذلك للكشف عن نطاق القوة وتعزيزها وعن نقاط الضعف للتخلص منها. أما بالنسبة للتقييم، فإن مدراء المبيعات مسئولين أيضاً عن تقييم رجال المبيعات وفي هذا الإطار نجدهم يتشاورون مع كل رجل مبيعات وتشجيعهم على تحسين الأداء أو التخلص من الأفراد غير المؤهلين وترفيع المؤهلين وأصحاب المهارة في البيع. إن عملية التقييم صعبة بالنظر إلى حقيقة أن كل واحد من رجال المبيعات يواجه منطقة مختلفة ويتعامل معها. إنهم يتعاملون مع عملاء مختلفين ويواجهون أفراداً مختلفين و غالباً ما يواجهون منافسين مختلفين، فمثلاً اثنان من رجال المبيعات يعملان مع شركة لبيع آلات التصوير، الأول خصصت له منطقة في (أوهايو) والثاني خصصت له منطقة صغيرة في (نيويورك)، الآن بما أن المنطقتين مختلفتين من حيث الحجم والإمكانيات فإن تقييم هذين الشخصين وفق نفس الأسس سيكون مستحيلاً.

**3. مهـارة الاتصـال:** مـدراء المبيعـات الميـدانيون هـم حلقـة الوصـل الشخصية بين رجل المبيعات والإدارة ويضمنون تدفق المعلومات في الاتجاهين. إن رجال المبيعات مصدر حيوي للمعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا. ونظراً لأنهم يمضون قدراً كبيراً من وقتهم مع العملاء محاولين تحديد المشاكل التي تواجههم وكيف يمكن للشركة المساعدة في حلها، يكون رجال المبيعات في وضع ممتاز لتزويد إدارة الشركة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

بمدخلات عن توقعات البيع وتقديم أفكار للمنتجات الجديدة والمشاكل التي يكشف عنها العملاء بالنسبة للمنتجات الجديدة وتقارير عن نشاطات المنافسين. إن مثل هذه المعلومات مهمة جداً لتطوير الإستراتيجية الشاملة للتسويق في الشركة ويجب على مدراء المبيعات أيضاً إيصال سياسات وأهداف واستراتيجيات الإدارة العليا إلى رجال البيع في الميدان.

**4. البيع:** أشارت إحدى الدراسات إلى أن مدراء المبيعات يمضون قرابة ثلث وقتهم في نشاطات البيع ويحتفظ بعض المدراء بعملاء خاصين بهم لسببين:

قد تشعر الشركة بأن عميل معين على درجة من الأهمية بحيث أنه يستحق أفضل مندوب أو ممثل للمبيعات، و إذا كان الشخص الأكثر تأهيلاً هو مدير المبيعات، عندها تعطى مسؤولية التعامل مع هذا العميل للمدير.

إن معظم مدراء المبيعات كانوا مندوبي مبيعات قبل أن يتم ترفيعهم وهم يدركون أهمية المحافظة على الاتصال مع العملاء والسوق. وإذا فقد مدراء المبيعات الاتصال مع مشاكل العملاء ونشاطات المنافسين فإنهم سيكونوا مستشارين غير فعالين للإدارة ولفريق البيع الذي يشرفون عليه. ومن نشاطات البيع الأخرى التي يشارك فيها مدراء المبيعات: التعامل مع العملاء الذين يثيرون بعض الإشكالات، متابعة طلبيات العملاء واتخاذ قرار بشأن إعطاء عميل معين شروط معينة. إلا أن هناك عدد من الشركات تعفي مدراء المبيعات من مسؤوليات البيع الفعلي. والفكرة من ذلك أنها تزيل التناقضات بالنسبة لمدراء المبيعات وضمان أنهم يقومون بالعمل الذي يأخذون عليه راتباً ألا وهو الإدارة والإشراف على رجال المبيعات.

**5. القيادة:** من المهم جداً بالنسبة للشركة أن يكون مدراء المبيعات قادة. لأن معنويات مندوبي المبيعات غالباً ما تعتمد على مستوى أداء مدراءهم لمهامهم، وقد لا يلتقي رجال المبيعات بمدراءهم عدة أيام أو عدة أسابيع، لذا فإنه ليس حضور الشخص هو الذي يجعلهم يواصلون العمل حسب المطلوب بل خبرتهم واحترافهم الذاتي بالإضافة إلى رغبة وطموحات القائد الفعال لأداء العمل بنجاح. وهكذا، غالباً ما يطلب من مدير المبيعات إعطاء دوافع وتوجيهات من على بعد وتشجيع رجال المبيعات على العمل الجيد دون إشراف يومي مباشر.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

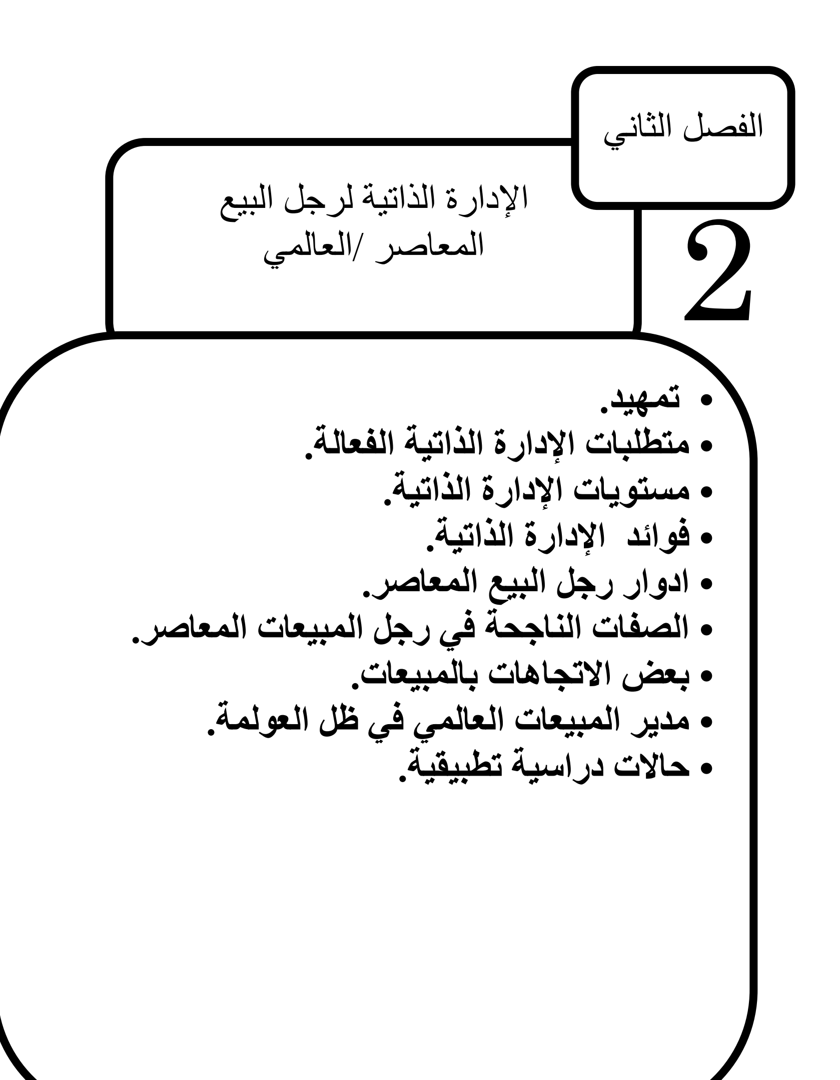
EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ويجب أن يلاحظ مدير المبيعات كذلك أن لدى كل واحد من رجال المبيعات صورة واضحة عن الأهداف التسويقية الشاملة للشركة من أجل العمل على تحقيقها في الميدان.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387




- **تمهيد.**
- **متطلبات الإدارة الذاتية الفعالة.**
- **مستويات الإدارة الذاتية.**
- **فوائد الإدارة الذاتية.**
- **ادوار رجل البيع المعاصر.**
- **الصفات الناجحة في رجل المبيعات المعاصر.**
- **بعض الاتجاهات بالمبيعات.**
- **مدير المبيعات العالمي في ظل العولمة.**
- **حالات دراسية تطبيقية.**



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيد:

إن الإدارة الذاتية مصطلح له أبعاد عديدة ومتنوعة ويدخل في مجالات عدة وبشكل عام يشير هذا المصطلح إلى ممارسة الأفراد السلطة ممارسة مباشرة بذلك فان الإدارة الذاتية تهدف إلى منح العاملين إمكانية المشاركة مباشرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وعليه فان هذا المصطلح فعلياً يشير إلى الديمقراطية التي لا تقوم على التفويض والتمثيل بل على مبدأ المشاركة.لذا فان هذه الإدارة توصف على أنها بحثاً عن ديمقراطية تشاركيه فعلاً واختباراً لها.

أن أي مشروع إدارة ذاتية عليه أن يحدد البنى والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تيسر حل النزعات التي تظهر في أي تجمع بشري، وتهدف هذه الإدارة إلى الاقتراب قدر الإمكان من إدارة لا عنفيه للمجتمع أو للمؤسسات وعليه فإنها تمثيل اقرب لمبدأ اللامركزية الإدارية ولكن أكثر شمولاً وعمقاً منه الأمر الذي يتطلب ثقافة تنظيمية معمقة للعاملين وهذا يعني وضوح الواجبات والسلطات والبناء الفكري الجديد لهم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ووضع مؤشرات عامة للرقابة على الأداء والإيمان التام بهذا النوع من الإدارة في كافة المستويات الإدارية.

أولاً: متطلبات الإدارة الذاتية الفعالة

من أهم متطلبات الإدارة الذاتية الفعالة بشكل عام هي:

1- وضع الأهداف.

2- تطوير الاستراتيجيات التي تمثل الطريق للوصول لهذه الأهداف.

3- تقييم الأهداف. إن هذه الخطوات تؤدي بنا إلى تحسين الأداء والآن توضيح هذه الخطوات:

1-وضع الأهداف:

من المعروف أن الهدف هو عبارة عن رغبة للإنسان يريد تحقيقها والوصول لها، لذلك فإن أول خطوة لوضع الأهداف توضح لنا الاتجاه الذي نسلكه لتحقيق هذه الرغبة. فإذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب أو أي طريق ستتبع لتحقيق النجاح، فالحل هو وضع أهداف ترتبط مع



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

نجاحك في المكان الذي ستذهب إليه وكيفية الوصول إليه. ومن أهم شروط وضع الأهداف:

- أن يكون الهدف معروف جيداً.
- أن يكون الهدف محدداً.
- أن يفي الهدف بالغرض اتجاه جميع مسؤولياتك.

إن العوامل التي تؤدي بنا إلى الفشل في تحقيق الأهداف هي:

1- من الممكن أن يكون الهدف الموضوع من الصعب تحقيقه و في هذه الحالة الحل هو وضع هدف جديد.

2- من الممكن أن يكون الخطأ موجود في الإستراتيجية التي اتبعت لتحقيق الهدف، والحل هنا بأن نقارن نتائجنا مع رجال مبيعات آخرين في الشركة نفسها.

3- من الممكن أن تكون الإستراتيجية صحيحة لكن طريقة تنفيذها خطأ في هذه الحالة يجب أن نبذل جهد أكثر وعمل أفضل لتنفيذ الإستراتيجية.

4- هناك عوامل بيئية من الممكن أن تؤدي للفشل في تحقيق الأهداف مثل:الاقتصاد الضعيف و في هذه الحالة يجب أن نلجأ لتغيير الإستراتيجية أو الهدف نفسه. إن عملية المتابعة أو المراقبة الدقيقة مهمة في عملية التقييم حتى نلاحظ أي انحراف ونحاول تصحيحه.

أما الأمور الواجب توفرها عند وضع الأهداف فهي:

1- معايير أو مقاييس للأهداف. وتشمل:

-يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة وغير متعارضة مع بعضها.
- يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متزنة أو منسجمة مع بعضها.
- يجب أن تكون الأهداف الموضوعة محددة.
- يجب أن تكون الأهداف الموضوعة مقاسه.
- يجب أن تكون الأهداف الموضوعة واقعية أي من الممكن تحقيقها.
- يجب أن تكون الأهداف الموضوعة مكتوبة.
- يجب أن تكون الأهداف الموضوعة مبرمجة حتى نحققها في الوقت المحدد لها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

2- معلومات معينة. وتشمل:

- **دراسة الاتجاهات الماضية:** وهذه الدراسات تخدمنا كنقطة بداية لعملنا الحالي حتى نكون منطقيين في وضع الأهداف وكذلك تغير البائعين الجدد.

- **دراسة عوامل السوق:** كثير منها تؤثر على الطلب لسلعة معينة مما يفيدنا في التخصص في مجال معين. ومن هذه العوامل: البطالة، اضطرابات العمال، عدم توفر المواد المالية أو الميول الاجتماعية.

- **دراسة عوامل الاقتصاد:** الاقتصاد وحالاته ممكن أن يكون كمصدر للمعلومات بالنسبة للخطط المستقبلية. فمثلا: معرفة ما إذا كان الاقتصاد ضعيف أو قوي لاختيار السلعة المناسبة، ومن هذه العوامل :الغلاء، سعر الفائدة.

- **دراسة المنافسين:** أيضاً عامل المنافسة مهم للحصول على المعلومات ووضع الأهداف الصحيحة ومن هذه العوامل التي تخص المنافسة:

- المداخل الجديدة إلى السوق.
- بناء نماذج جديدة.
- يجب معرفة الوسائل الإعلامية التي يستخدمها المنافسين لتوزيع سلعهم.

**أما أنواع الأهداف:** الأهداف يجب أن توضع لعدة أمور خلال عملية البيع:

**1- الأهداف لإقليم أو منطقة معينة:** هي الأهداف الشاملة ومن الممكن أن تتضمن، أي السلع التي عليها طلب، من هم أهم الزبائن، والعدد المرغوب من الحسابات. ومن أمثلة هذه الأهداف:

- المحافظة على هامش الربح بنسبة 2%.
- إبقاء الزبائن الذين خسرناهم بنسبة أقل من 100%.
- زيادة متوسط حجم الطلبية إلى 5000.

**2- الأهداف لحساب زبائن معينين:** ممكن أن تهتم بالسلع، حجم الإرباح ويجب أن توضح لزبائنك في المنطقة ومن أمثلة هذه الأهداف:

- زيادة مبيعاتنا إلى 50,000 في السنة.
- إقناع الزبائن بشراء نصف خطوط الإنتاج.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- تخفيض التحصيل لـ30 يوم.

3- **الأهداف للزيارات أو الاتصالات البيعية:** هذه الأهداف يجب أن تكون محددة وموضحة من خلال الكتابة قبل القيام بالزيارة البيعية ومن أمثلة هذه الأهداف:

- شرح السلعة أو عرضها للزبائن.
- إعطاء معلومات عن السلعة و العينة.
- أن نحدد من هو صاحب القرار لشراء السلعة.

4- **أهداف البائع الشخصية/ أهدافه لنفسه:** من المهم لرجل المبيعات أن يطور نفسه باستمرار حسب التغيرات المستمرة التي تحدث بالسوق. وهذا يحدث بتطوير أربع من المهارات:

- **المهارات الشخصية:** مثل مهارات الاستماع أو التكلم أو ملاحظة الإشارات الشخصية.
- **المهارات الفنية:** مثل كتابة التقارير الفعالة و تطوير معرفتك عن السلعة وتطوير كتابتك للطلبات.
- **مهارات البيع:** مثل وضع أهداف مستقبلية والتنبؤ بأمور السوق.
- **مهارات التحضير للترقية أو لمنصب أعلى:** مثل التدرب على القيادة، أو الحصول على معرفة تتعلق بأسواق شركاتك.

5- **تطوير الاستراتيجيات:** في الخطوة الأولى وهي تحديد الهدف، حددنا المكان الذي نريد الذهاب إليه، لكن كيفية الوصول إلى هذا المكان أي تحقيق الهدف تأتي ضمن وصفك الإستراتيجية المناسبة.هذه المرحلة هي مرحلة تطوير الاستراتيجيات وتسمى«طريقة تحليل المسافة» وتعرف بأنها كيفية الوصول إلى المكان. وعليه فإن التعديل مهم جدا في عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة، والتعديل يأتي ضمن المرونة. ونحن نعرف من خلال الفصل الثاني أنه من مميزات رجل المبيعات الناجح هو أن يكون مرن حتى يواجه التغيرات المتوقع أن تحدث معه. و هناك كاتب يقول: إن التخطيط مهم لكن المرونة عامل أساسي فيجب أن نخطط لكل شيء يحدث معنا لكن أيضا يجب أن لا نتوقع أن كل شيء خططنا له سوف يتحقق.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**6- تقييم النتائج:** عملية التقييم دائما تتضمن المقارنة بين النتائج الحقيقية التي حصلنا عليها والنتائج المتوقع الحصول عليها والتقييم يساعدنا على:

أ- معرفة ماهية الأمور التي تحتاج لتحسينات ضمن الخطة.

ب- معرفة إذا كنا أخطأنا في تحقيق الهدف الذي نريده.

ثانياً: مستويات الإدارة الذاتية

**1-حسب إقليم أو منطقة معينة:** في هذا المستوى الأهداف يجب أن توضع حسب معايير و قياسات مثل: البيع الكلي، عدد الاتصالات البيعية في كل يوم.

**2- حسب زبائن معينين:** يجب أن نقسم الإقليم أو المنطقة لمجموعات حسب السلعة المباعة. الاستراتيجيات يجب أن تطور كل سلعة. يجب أن نراقب كل سلعة حتى نعرف مدى الازدهار أو التراجع في كل مجموع سلعية.

**3- حسب الاتصالات أو الزيارات للزبائن:** يجب أيضا أن نقوم بإدارة كل زيارة أو اتصال نقوم به حتى نعرف ماذا يجب أن نقوله أو نفعله وما لا يجب أن نقوله أو نفعله ويجب أن نقيم النتائج بعد الزيارة حتى نطور مهاراتنا البيعية والاستمرار بالتحسن.

**4- إدارة تطوير النفس بالنسبة للزبائن و للبائع:** يجب أن توضع الأهداف حتى نطور مهارات معينة ونحصل على المعرفة. و الاستراتيجيات لهذه الأهداف ممكن أن نحققها بقراءة كتب معينة أو السماع لأشرطة تتعلق بالمهنة، وتقييم النتائج مهم للتأكد من استمرارك في التحسن.

ثالثاً: فوائد الإدارة الذاتية

1- وجود الأهداف يجعل الشخص يركز على تحقيقها والوصول إلى النتائج بدون الانحراف ومن المعروف أن وجود الأهداف يؤدي إلى مضاعفة الإنتاج.

2- الإدارة الذاتية تجعلنا نركز على وضع الأهداف و على كل المستويات، مثلا هدف عام نجزئه لأهداف فرعية.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

3- الإدارة الذاتية تمكننا من انجاز الإعمال بفعالية أكبر.

4- عملية الإدارة الذاتية تمكننا من وضع الأولويات و تنسيق عملية تنظيم الوقت.

## رابعاً: ادوار رجل البيع المعاصر

**1- معلم:** البائع يعلم الزبائن عن السلعة أو الخدمة الجديدة حيث يقوم بعمل الدليل أو المرشد للزبون فالبائع الناجح هو البائع القادر على عرض السلعة للزبون بطريقة سهلة للتعليم.

**2- يقوم بدور التغيير:** وهذا يعتمد على جهد البائع وعلى توجه الزبون وعلى مدى توافق برنامج التغيير مع احتياجات الزبون.

**3- حل المشاكل:** وذلك بتحديد احتياجات الزبون وطرح الحلول الممكنة ثم تقييم البدائل المختلفة بإيجاد الايجابيات والسلبيات واختيار البديل الأفضل ثم مساعدة الزبون لحل المشكلة.

**4- مبدع:** إن البائع الناجح يبحث عن طرق جديدة لأداء عمله في عملية البيع ولا يقلد الطرق القديمة أو ينتظر ظهور شيء جديد ثم يطبقه ويمارسه.

**5- مدير:** إن البائع يعمل على تنظيم وقته وتخطيط عمله وزياراته ويضع الأهداف ويطور الإستراتجيات ويقوم بعملية تقييم للنتائج وهذه الأدوار كلها تشمل وظائف المدير.

**6- له قدراته على الاتصال مع الناس:** فالبائع عليه أن يكشف رغباته وحاجاته للزبون، عن طريق المناقشة والاستماع وهذا يعتمد على الخبرة والشخصية والقدرة على مخاطبة الناس ومقابلاتهم.

**7- باحث:** حيث يقوم البائع بالبحث عن السلع الأفضل التي تلاءم احتياجات الناس فمثلاً يقوم ببحوثه ودراساته عن طريق استبيان يوزع على الزبائن ومن خلاله يستطيع أن يصل إلى طريقة أفضل.

**8- مخبر:** حيث يخبر الشركات عن أحوال السوق وعن المنافسين وعن احتياجات السوق فمثلاً كيف يستطيع مدراء الإنتاج أن يكتشفوا أن هنالك منافسة لهم في منطقة معينه بالطبع عن طريق البائع حيث هو الوحيد الذي يستطيع أن يأتي بالمعلومات الوافية عن السوق للشركة وذلك للاتصال بالسوق ويكون ذلك من خلال تقارير يعدها للشركة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**9- مخطط:** حيث يلعب دور مهم في التقدير والتنبؤ بالمبيعات وبسلوك الزبائن وهذه المعرفة في التنبؤ تساعد في عملية التطوير.

**10- تطوير السلعة وتحسينها:** حيث أن البائع يرى مدى رد فعل الزبون تجاه السلعة وبذلك يستطيع أن يقدم اقتراحاته بإضافة أو تحسين للسلعة.

**11- عالم نفس:** لأن البائع يتعامل مع ناس مختلفين لذلك يجب أن يكون عنده خلفية في فهم كيف يفكرون ويشعرون ويتصرفون.

خامساً: الصفات الناجحة في رجل المبيعات المعاصر

إن البائع الجيد هو الذي يدرك صفاته الشخصية ويحاول بكل الوسائل وبكل وعي أن ينميها ويطورها فهنالك عدة صفات يتصف بها البائع الحديث قد تكون موهوبة أو أنها تولد مع ذلك الشخص لكن يمكن تنميتها وتطويرها وهي.

**1- الصفة الأولى:** «**الذكاء**». الذكاء موهبة لا يمكن اكتسابها لكن سرعة الفهم يمكن تنميتها عن طريق الملاحظة الدقيقة للأحداث وتفسيرها تفسيراً منطقياً و عليك كبائع أن تبحث عن الأسباب الكامنة وراء القرارات وكلما أرضيت في نفسك غريزة حب الاستطلاع فان ذكاؤك ينمو طبيعياً لذلك تظهر صفة ذكاء «رجل المبيعات» عن طريق تعامله مع العملاء وإقناعهم بالسلعة على الرغم من وجود بعض العملاء الشديدين في التعامل مع البائعين.

**2- الصفة الثانية:** «**المعرفة**». إن ما يميز رجل المبيعات المعاصر هي المعرفة والإطلاع فرجل المبيعات يجب أن يضيف إلى معلوماته التي هي في مجال عملة أو تخصصه معلومات عامه شاملة عن عدة مواضيع لأن رجل المبيعات يحاول الدخول أو التعرف على مستهلكين جدد لذلك من خلال معرفته الواسعة يستطيع التكلم مع أي زبون مهما كان تخصصه أو مجال عمله وبذلك يربط علاقة بينه وبين المستهلك وهنالك ثلاث أنواع من المعرفة هي:

- **معرفة عامة:** يجب على البائع إن يمتلك معرفة عامة عن المستهلك أو الزبون فهذا يسهل عليه التعرف على المستهلك وعرض السلعة.
- **معرفة بالعمل:** يجب على رجل المبيعات بالإضافة إلى معلوماته أو خبرته بمجال المبيعات أن يلم بمعرفة الأمور المالية أو المحاسبية.
- **معرفة تقنية:** معظم الشركات الصناعية تعين مهندسين أو مهنيين صيانة مندوب مبيعات وذلك لأن الفني أو المهندسين أقدر على إصلاح



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

السلعة إذا حدث أي ضرر وكذلك يبين طريقة عمل هذه الآلة بسهولة للمستهلك.

3- **الصفة الثالثة: «التنوع بالمهارات»:** رجل المبيعات الحديث يتصف بأنه رجل اتصالي أي يستطيع أن يتصل مع أي شخص بسهولة وذلك عن طريق عرض نفسه للمستهلك بطريقة لبقة جذابة وعن طريق اختيار الكلمات المناسبة والأفكار الخلاقة أو بواسطة تغيير نبرة الصوت والتحدث مع المستهلك هذه الصفات تقرب ما بين البائع والزبون وتدفعه على الشراء.

4- **الصفة الرابعة: «مهارات الإرجاع»:** يقوم رجل المبيعات الحديث بجمع معلومات عن المستهلكين بعدة طرق منها الاستماع للمستهلك وهذا يعطي البائع معلومات عن احتياجات ذلك المستهلك وكذلك عن طريق ملاحظة الإشارات التي قد يظهرها المستهلك وكذلك عن طريق النظر إلى السلعة التي قد تنم عن الرضا أو عدم الرضا وعن طريق طرح الأسئلة المباشرة بطريقة جيدة على المستهلكين.

5- **الصفة الخامسة: «مهارات التخطيط»:** في أي مجال فأن عمل التخطيط هو أساس النجاح ففي المبيعات يستطيع البائع تنمية الإبداع في التخطيط من خلال:

- عدم وجود مركزية في شركة البيع يعطي البائع أو مندوب المبيعات سلطة التخطيط والتنسيق.
- عدم الإشراف المباشر على البائع يعطيه روح تحمل المسؤولية وبذلك يندفع بنفسه إلى التخطيط مثل تخطيط أوقاته، زياراته، ووقت الراحة الخ....
- الصعوبات والتحديات تخلق المخطط المبدع.
- المباحثات والمناقشات سواء كانت مع المسئول، مع الشركة أو مع الزبائن، يجب التخطيط المنسق لها.

6- **الصفة السادسة: «الشخصية»:** هنالك عدة صفات شخصية على رجل المبيعات المعاصر أن يتحلى بها:

- **المشاركة الاجتماعية:** المشاركة الاجتماعية للبائع عن طريق معرفة مشاكل المستهلكين ومحاولة حلها.
- **المرونة:** قدرة الشخص أو البائع في التأثير علي وتفسير تصرفات الآخرين.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- **المتانة في العلاقات:** القدرة على بناء علاقة قوية مع الزبائن ليكون عند الزبون ولاء تام للسلعة وللبائع.
- **الإحساس بالآخرين:** إدراك مشاكل وحاجات المستهلكين وذلك بمحاولة وضع نفسك مكان الآخرين.
- **الدافع:** الدافع القوي نحو العمل يبث شعور بالرضا الذاتي والإحساس بالعدالة فأنت تعمل دون رقابة فهذه أمانة يصعب أن تحيد عنها.
- **الحماس:** صفة الحماس لها أكثر من بعد، حماس نحو الحياة يدفعك نحو العمل لأنك توثر على الزبون بإقناعه بالسلعة، حماس نحو السلعة فالبائع المتحمس يعرض بضائعة بقوة ويقف منتصباً ويتحاشى الارتباك وعدم الترتيب.
- **التشجيع:** من خلال التشجيع تحاول إن تعتبر أن أي مشكلة أو صعوبة تواجهك يجب تفسيرها على أساس أنها تحدي وليس كمشكلة حقيقية تثبط من عزيمتك وقوتك.

7- **الصفة السابعة: «المجاملة»:** تنبع المجاملة من الأخذ في الاعتبار حاجات الآخرين ومن أمور المجاملة إن تكون أنيقا ذا شعور مهذب ومظهر جذاب يدل على الحيوية أما إذا كنت على عكس ذلك فانك تواجه الإهانة لمكانة العمل الاجتماعية.

8- **الصفة الثامنة: «الود»:** الشخصية الودودة يمكن تنميتها بالفكر الواعي وذلك عن طريق البحث عن جوانب الطبيعة في الناس وتراها فيهم كل يوم وتتجاوب معهم في ود وحرارة.

سادساً: بعض الاتجاهات الحديثة بالمبيعات

1- **المرأة في المبيعات:** دخلت المرأة إلى مجال المبيعات وحققت نجاح كبيراً لما تتصف من صفات الدقة واللطف أكثر من الرجال ولقد زادت نسبة دخل المرأة من العمل البيعي عن ذي قبل فمثلاً عام 2005 بلغ عدد اللواتي يعملن بالمبيعات(20700000) امرأة مقارنة مع (252000) امرأة عام 1985.

2- **استعمال التلفون في المبيعات:** في العصر الحالي عصر التقدم والتكنولوجيا أصبح التلفون من أهم الطرق للاتصال بين البائع والمستهلك, ونحن نسمع عن صفقات تجارية مربحة تمت بين تجار



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

علــى التلفــون دون تعــب ودون تكلفــة أو أي مشــقة علــى المتعاقــدين، بالإضافة إلى أنه يوفر الوقت.

3- **استعمال الكمبيوتر الشخصي:** في القديم كان الكمبيوتر كبير وثقيل جدا يصعب حملة أما الآن أصبح هناك تقدم كبير في هذا المجال وأصبحت بعض الأنواع توضع في حقيبة خاصة يحملها البائع أينما يريد، ينظم وقته وزياراته و أوقات استراحاته.

4- **التدريب على العلاقات الإنسانية:** يجب تقوية العلاقات بين البائع والمستهلك لتدوم أطول فترة ممكنة، ويجب أيضاً التدريب على جمع المعلومات عن الزبائن بعدة طرق من أجل حل مشاكلهم و إشباع لرغباتهم وطلباتهم.

5- **العلاقات الإنسانية:** الشركة تعمل على إرضاء المستهلك بسد حاجاته لتكون العلاقات طويلة الأمد.

6- **الحسابات الخاصة:** عبارة عن تصنيف لحسابات الزبائن وخاصة الزبائن المهمين والتي تعتمد عليهم الشركة في بيعها فتعمل على أن يكون هنالك محاسب متخصص ليتناول الحسابات ليتسنى للشركة تقديم خدمة أفضل ومعاملة متميزة لهؤلاء الزبائن لتوطيد العلاقات معهم واستمراريتهم بالشراء من هذه الشركة وعدم الذهاب إلى المنافسين.

سابعاً: مدير المبيعات العالمي في ظل العولمة

تواجه منظمة الأعمال اليوم تحديات كبيرة وكثيرة في ظل العولمة، (عولمة الأعمال) وهذا يتطلب وجود قيادات في مستوى هذه التحديات ومواصفات معينة يجب أن توجد في الإدارات العليا (Top Managers)، لأن الموقع الوظيفي لها يحتم عليها أن تقوم بجملة من الأدوار و الواجبات الموجهة لرفع فاعلية وكفاءة المنظمات, ولأنها هي أساس رأس المال الفكري للمنظمات وبالأخص الحديثة منها ولهذا فقد بات من الضروري إيجاد قيادات إداريه تفكر و تخطط وتنفذ بطريقة إستراتيجية شاملة ومرنة وليس بأسلوب تقليدي جامد خصوصا بعد أن أخذت هذه التحديات بالاتساع لتحتل موقعا متقدما فضلا عن ربطها بالتنوع في بيئة الأعمال وصعوبة التنبؤ بها و تزايد تعقيد ظاهرة العولمة وتداخل بل وتشابك الاتصالات وظهور جملة من الخصائص المميزة لبيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين معبرة عن التحديات التي تواجهها الإدارة والمتمثلة بما يأتي:

- زيادة مستويات التجارة العالمية و الوعي العالمي.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- العولمة واضطراب المجتمع العالمي و الإقليمي و المحلي.
- التقدم التكنولوجي المتسارع و بخاصة في الاتصالات.
- استمرارية تآكل دخل المستهلك.
- تزايد نفوذ الولايات المتحدة الأمريكية و التحالفات الإستراتيجية في نطاق العولمة.

لذلك وفي ظل هذه التحديات فان منظمات الأعمال تحتاج إلى قيادة من نوع خاص وهي القيادة العالمية أو بتعبير آخر المدير العالمي الذي يجب أن يكون بكل المقاييس مديراً مختلفا عن المدير التقليدي. وفي الآونة الأخيرة ظهرت دراسات كثيرة تناولت المدير العالمي إذا أشار احد الكتاب بأن المنظمات المعاصرة ستواجه في كل يوم قادم تغيرات سريعة تتطلب معارف إدراكية عالية المستوى وزيادة في المهارات المتقدمة للأفراد وفهم للأنظمة لكي يتحقق التوافق مع تلك الموجات القادمة من التغيير، وأوضح أن الخصائص التي يجب على المدير أن يتحلى بها ضمن الاتجاه المتزايد لعولمة الأعمال حتى ينجح في أدائه القيادي هي أن يكون قادرا على التكيف مع بيئات أعمال مختلفة، وأن يكون حساسا و مدركا للاختلافات في ثقافات خارجية، ويفهم ويحترم معتقدات وقيم وممارسات مختلفة، يتحدث أكثر من لغة،يتصل ويتعامل بفاعلية مع أناس من ثقافات مختلفة، ولدية خبرة فنية عالية في مجال تخصصه وعموما أن الدراسات والبحوث التي ظهرت بشأن خصائص المدير العالمي استطاعت أن تلتقي عند ثقافة مشتركة شكلت أهم خصائص هذا المدير والتي يمكن أجمالها في الجدول (2-3) التالي:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الجــــــــــــــــــــــــدول رقــــــــــــــــــــــــم (3-2)

خصائص المدير العالمي

| ت | الباحث | السنة | ثقافات متعددة | التفكير الاستراتيجي | أكثر من لغة | القدرة على الإبداع | استخدام الثقافة | القدرة على التفاوض | التعلم المستمر | القدرة على التكيف | الخبرة الدولية | القدرة على اتخاذ القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Drucker 22-24 | 1967 | | | | | | | | | | ** |
| 2 | ghiselli,p 39-93 | 1971 | ** | | | ** | | | | | | ** |
| 3 | Johnston 23 | 1974 | ** | | ** | | | | | ** | | |
| 4 | Richardبدون صفحة | 1994 | | | ** | | | | | ** | | |
| 5 | عبـــــــد البــــــــاري،...، الخوارزمي,....... | 1994 | ** | | ** | | | | | | | |
| 6 | ........،ص540 | 1994 | | | | ** | | | | | | |
| 7 | GRIFFIN, P.577 | 1993 | ** | | | | | | | | | |
| 8 | GARRAT, P.21 | 1998 | | ** | | | | | | | | |
| 9 | JEANS, P.69 | 1998 | | ** | | | | | | | | |
| 10 | أحمد سيف ص147 | 1999 | ** | | ** | ** | | | | ** | ** | |
| 11 | JOHN R.SCHERMERHORN, ET AL., P.25 | 1998 | ** | | | | | | | | | |
| 12 | عبدالله ص73 | 1994 | ** | ** | | | | ** | | | | |
| 13 | HELEN D.,P,116 | 2000 | ** | | | | | | | | ** | |
| 14 | RONALD,……:116 | 2000 | | | | | ** | | | | | |
| 15 | أبو فارة ص2 | 2000 | | | | | ** | | | | | |
| 16 | THOMAS, (WWW) | 2001 | | | | | ** | ** | | | | |
| 17 | DAVID MARSNAL (WWW) | 2001 | | | | | | | | | ** | |



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

| ت | الباحث | السنة | ثقافات متعددة | التفكير الاستراتيجي | أكثر من لغة | القدرة على الإبداع | استخدام الثقافة | القدرة على التفاوض | التعلم المستمر | القدرة على التكيف | الخبرة الدولية | القدرة على اتخاذ القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 | REGINA RIC…ARDSON (WWW) | 2001 | | | | | | | ** | | | |
| 19 | عبد الوهاب | 2001 | ** | | ** | | | ** | | | | |
| 20 | EFFENUS H…DERSON(WWW) | 2001 | ** | | ** | ** | | ** | | | | |
| 21 | SCHERMERH… ET AL., P. 5-6 | 2000 | | | | | | | ** | | ** | |
| 22 | الملاق العبد لي..... | 1999 | | | | | | | ** | | | |
| 32 | MARTIN …..(WWW) | 2001 | | | | | ** | | ** | | ** | |
| 24 | THALER……(WWW) | 2000 | | | ** | ** | ** | ** | ** | | ** | |
| 25 | RUTH E.,(WWW) | 2002 | | | ** | | | | | | | |

المصدر: (من إعداد المؤلف ، 2007)



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ثامناً: حالات دراسية تطبيقية

حالة دراسة تطبيقية (1):

لقد وجد أن الشخص المجرب الذي تقتنصه شركة منافسة غالباً ما يكون مستعداً لأنه لم يكن يحقق النجاح الجيد مع مؤسسته الأولى وهو يشير بأنه ربما يستطيع بطريقة سحريه أن يكون أفضل مع الشركة الجديدة وهذا من النادر أن يكون حقيقياً فهو يظل على ما هو متواضع أو قد يصبح أسوأ لأن ما تحتاجه الشركات هو الرغبة الأكبر في البحث عن أفراد ذوي قابلية البيع لا يتم الحصول عليها بسهولة أبداً.

يوجد بين القصابين (الجزارين) وعمال مناجم الفوسفات والاسمنت وحتى بين العاطلين عن العمل الكثير من - حوالي واحد من عشرة - يمتلكون القابلية الكافية لأن يصبحوا باعة جيدين من الدرجة (A) وواحد من كل خمسة يمكن أن يصلح بائعاً على مستوى (B) أو بالنسبة لمعظم أنواع البيع وهذا بغض النظر إذا كانت النسبة من الأفراد تدرك قابليتها هذه أو لا. إن العديد من هؤلاء يمتلكون قابلية أفضل بكثير لكي يصبحوا جيدين مقارنة بالعديد من الذين يمتلكون خبرة سنوات في البيع إن مثال (جابر العلي) مثلما سندعوه مثال جيد. وكل ما عرفناه عن جابر في البداية هو أنه قد دخل معرض أحد زبائننا المتخصص ببيع السيارات في مدينة عمان استجابة لأحد الإعلانات وقام بالاختيار. حقق (A) الوحيد في مجموعته وأوصينا بتشغيله. فشرحوا لنا. بأنه قد دخل إلى المعرض في صباح أحد الأيام مرتدياً بنطالاً عادياً وقميصاً قديماً وحذاءا خفيفاً ثم قال (إني متأكد من أني أستطيع بيع هذه السيارة) وقام الوكيل بوضع اختباره مع الآخرين على سبيل المزاح أو لربما ليرى أن كانا متنبهين بما فيه الكفاية لاكتشافه فالرجل لم يقم ببيع أي شيء على الإطلاق وهو اليوم واحد من أفضل باعة الوكيل. من الواضح أنه ليس كل من ارتدى ملابس بسيطة وجاء من مكان مجهول يستطيع أن يكون بائعاً ناجحاً ولكن بعضهم يستطيع ذلك ولا يؤدي نقص خبرتهم إلى تقليل احتمالية امتلاكهم للديناميكيات الداخلية التي هي مقومات البائع الناجح ومن الواضح كذلك أن العديد جداً من الرجال ذوي المظهر المقبول لا يكون باعة ممتازين إن السؤال الحقيقي و الأول دائماً هو:

- هل يمتلك هذا الرجل الديناميكيات الداخلية الأساسية الضرورية لتحقيق البيع الناجح أم لا ؟



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

حالة دراسة تطبيقية (2):

إن التركيز على الخبرة غالباً ما يؤدي بطريقة أخرى إلى تقليل فعالية المبيعات, فالشركة تصبح معتادة على أن ترى رجالها في مواقع عمل مختلفة وفي أقسام محدودة تقتصر على أنواع خاصة من الخبرة إن مثل هؤلاء الرجال قد يقوموا بعمل مرضي في مواقعهم ولكن يحدث كثيراً أن تمنع عادة (الخبرة الخاصة) العمياء الشركة من استخدام الرجل بطريقة أكثر فاعلية ومناسبة.

وكمثال على ذلك طلبت منا شركة غربية تعمل في مجال أعمال الإيجار أن نقيم فرعاً يشغل (42) رجلاً لمعرفة سبب تواضع مستوى نشاط المبيعات فيه، ولماذا توجد بعض الصعوبات بين الرجال وإذا ما كان يجب صرف بعض الموظفين الاثنين والأربعين وبعد أن اطلعنا على اختبار كل شخص قمنا بتصوير شعاعي للقسم إي اعتماد جدول التنظيم للقيام بتقييم الموظفين قسم بعد قسم وخاصة من جانب علاقة كل شخص بإقرانه ومرؤوسيه ورؤسائه.

وجد أن كل الرجال تقريباً يستحقون الاحتفاظ بمناصبهم ولكن اقترح نقل ما نسبته الثلث للعمل في أقسام أخرى. فقد وجد في قسم الحسابات الرجل ذو قابلية البيع الأكبر مع قدر كبير من القدرة الإدارية (المختلفة من كل النواحي) لكن تلك الوظيفة لم ترضه بالتمام ومن ذلك الحين أصبح مدير مبيعات الفرع الجديد وهو استخدام أفضل لقابلية الجملة. وحصل أحد الرجال الأكبر سناً على درجة (B) كبائع كفؤ رغم أنه حصل على (A) كمدير مكتب كان ذا تقمص جيد لكن دافعه لم يكن كافياً وهو ما جعله بمرتبة (B) وليس (A) كبائع. أما الناحية الإدارية فقد كان ذا قابلية على معالجة التفاصيل وهي من الصفات النادرة الموجودة في الباعة. كان قادراً على تحمل المسئولية واتخاذ القرارات بشكل سريع وجيد وقد أهلته هذه الصفات مع التقمص الجيد قابلية ممتازة كمدير ولكن ليس كمندوب مبيعات لأن دافعه المتدني كان سيسبب له الضرر في منصب البائع. أما في موقع المدير الإداري للمكتب وهو الذي انتقل إليه لاحقاً فقد كان أدائه جيداً.

أما المدير الإداري السابق للمكتب وهو رجل قادر على معالجة التفاصيل بشكل جيد ومسئول ولكن مع قليل من التقمص (وبالتالي غير قادر على التعامل بشكل متفهم مع كادر مكتبه) فقد نقل لاحقاً إلى قسم الحسابات وهو من اختصاصه و له فيه بعض الخبرة السابقة وحيث



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

يستطيع أن يتعامل ويسيطر على التفاصيل بدلاً من الناس بدرجة جيدة. لذا فان قابليات الإنسان الداخلية الأساسية أهم من الخبرة يجب وضع كل موظف مالي وكل متقدم جديد في المجال الذي يمكن أن يكون أكثر إبداعاً وإنتاجية.

حالة دراسة تطبيقية (3):

لكن عامل الفوسفات أو عامل مناجم الاسمنت وبغض النظر عن مدى قابلية كل واحد على البيع فانه لا يستطيع أن يبدأ فجأة ببيع بوليصات التأمين أو شهادات الاستثمار أو المعدات الالكترونية أو السيارات, فكل واحد سيحتاج إلى تدريب, لقد أنفقت الشركات مبالغ ضخمة جداً لتطوير برامج تدريبية فعالة، إن هذا البرنامج عند تطبيقه على رجل ذو قابليات فإنه يستطيع أن يقوم بإظهار هذه القابلية وتطوير رجل مبيعات ممتاز فمن دون التدريب الصحيح يصبح حتى الباعة من المرتبة (A) نادرين بشكل خطر.

ولكن كم مرة اجتاز الرجال برامج التدريب المطولة والمكلفة ثم فشلوا بشكل كامل عند تجربتهم في الميدان, وعندما يحدث هذا يلقى اللوم على المدرب وعلى البرنامج التدريبي نفسه وقد يتم الاستغناء عنه, ولكن غالباً ما لا يكون الخطأ في المدرب ولا في البرنامج التدريبي بل يكمن الخطأ في تكليفهم بواجب مستحيل. إن أمهر صاقلي الألماس لا يستطيع أن ينتج من قطعة فحم إلا قطعة فحم عالية الصقل ولكن لو أعطيته أسوأ أنواع الألماس من ناحية القطع لاستطاع أن يحولها بالفعل إلى أغلى جوهرة, وهذا مثال.

في مطلع عام 2005 قامت شركة في الشمال الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية بإقامة برنامج تدريبي خاص جداً تم استثمار أموال كثيرة فيه وتم تقييم نتائج هذا البرنامج عند نهاية 2006 ووجد أن المبيعات لم ترتفع فوق ما هو متوقع في تلك الصناعة خلال تلك الفترة من الزمن بدا أن كل الاستثمار في برامج التدريب قد ذهب هباء. لذلك تم التخلي عن كل البرامج وبعد ستة أشهر طلبت إدارة الشركة اختبار وتقييم قوة المبيعات الحالية وأن نحاول تحديد سبب فشل برامج التدريب رغم كل شهرته كان السبب واضحاً بصورة مباشرة فمن بين قوة بيع مكونة من 16 رجل حصل واحد فقط على تقدير (A) والذي كانت مبيعاته قد تحسنت في الواقع بسبب البرنامج التدريبي، أما الرجال الخمسة عشر الباقون فقد



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

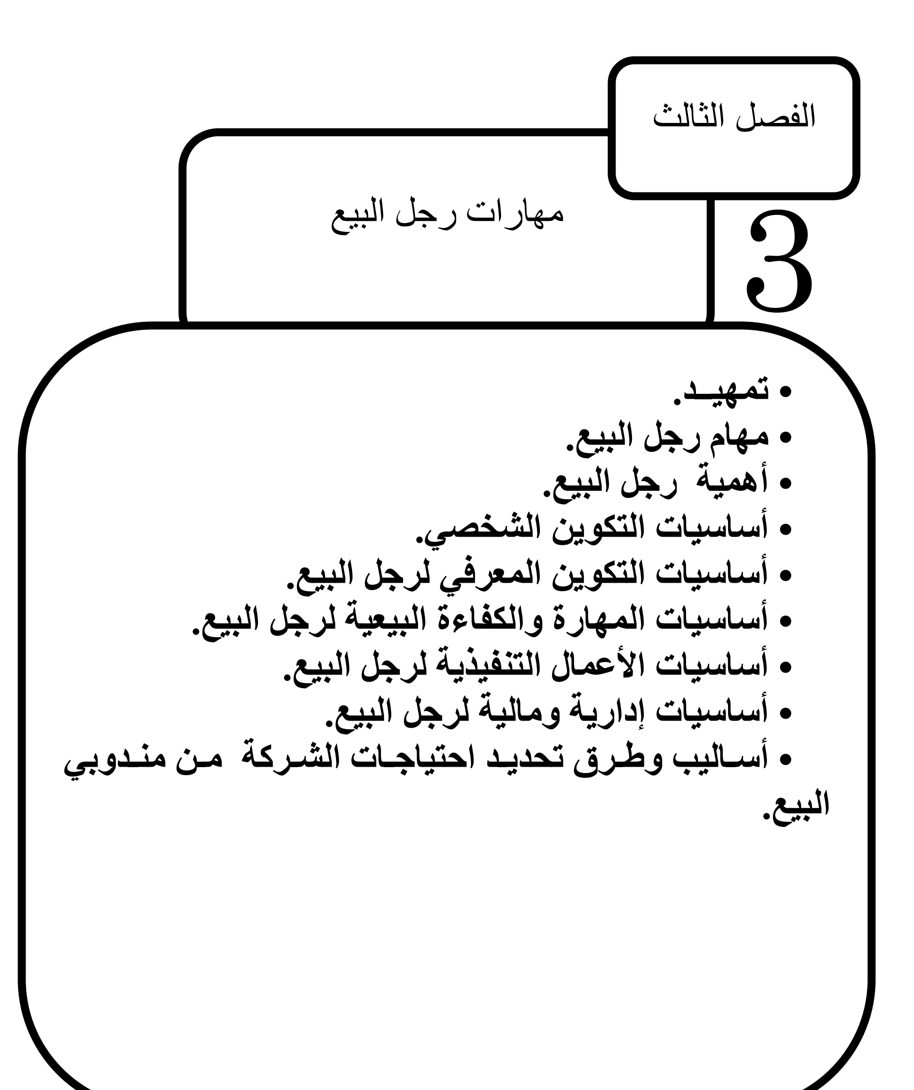
حصلوا على تقديرات (C) و (D) وما كانوا يجب أن يقوموا بالبيع من البداية. لقد كانوا ببساطة يفتقدون قابلية البائع الجيد, لقد كانوا ذوي أراء صارمة ويفتقدون التقمص بشكل كبير من النادر أن يستجيب هذا النوع من الرجال للتدريب بغض النظر عن عمق التدريب.

إن دور التدريب واضح فهو حيوي ومن المهم جداً في سوق المنافسة الشديدة الحالي أن يصل كل عامل إلى طاقته القصوى على الإنتاج، إن الكلفة في التدريب باستخدام الأساليب الحديثة تعتبر ضرورية لتحقيق هذا. لكن لا يمكن للتدريب أن ينجح ما لم ينجح الاختبار فيجب توفير خامة الحرير الجيد أولاً قبل أن يطلب من قسم الإنتاج صنع محافظ حريرية جيدة فكذلك هو الأمر بالنسبة للاختيار إي يجب أن يكون عملياً ودقيقاً. إن دور البائع في نجاح الشركة حيوي جداً بحيث إن بعض الكتاب يستغربون من قلة التركيز الموجه من قبل الصناعة على اختيار أفضل المواد الأولية و يجب على البائع أن يكون قادراً على التقمص من أجل أن يستطيع البيع في السوق الأمريكية, و أن البيع في أسواق أجنبية وعبور خطوط ثقافية يتطلب دافع قوي لقد ذكرت وزارة التجارة الأمريكية مؤخراً بأن الصناعة الأمريكية لا تعاني من مشاكل في الإنتاج لكن معضلتهم الأساسية هي في التوزيع، والباعة الفاعلون هم مفتاح التوزيع وأن الاختبار المناسب هو مفتاح العثور على استخدام والاستفادة من الباعة الجيدين النوعية.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387



# الفصل الثالث

# 3

## مهارات رجل البيع

- **تمهيـد.**
- **مهام رجل البيع.**
- **أهمية رجل البيع.**
- **أساسيات التكوين الشخصي.**
- **أساسيات التكوين المعرفي لرجل البيع.**
- **أساسيات المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع.**
- **أساسيات الأعمال التنفيذية لرجل البيع.**
- **أساسيات إدارية ومالية لرجل البيع.**
- **أساليب وطرق تحديد احتياجات الشركة من مندوبي البيع.**



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



## تمهيـد:

يعتبر رجل البيع من أساسيات تحقيق أهداف الشركة، حيث يتولى تحويل أنشطة الإنتاج إلى إيراد لتمويل دوران الأنشطة مرة أخرى، كما أنه يساهم بدور فعال في تحقيق الربحية لتحقيق أهداف أصحاب الشركة، لذلك يجب الاهتمام به من حيث التكوين الشخصي وثقافته العلمية، وتدريبه المهني حتى يؤدى عمله على الوجه الأفضل. وهناك أساسيات ثقافية علمية وعملية يجب أن يعيها رجل البيع حتى يستطيع أن يفهم ويخطط وينظم وينفذ ويتابع ويقيم ويرشد وينصح ويوصى من أجل إنجاز المهام المنوطة به وفق الأهداف والغايات المنشودة، كما إن هناك مهارات فنية يجب أن تتوافر فيه حتى يكون مبدعاً ومبتكراً ومقداماً في أدائه. ويتضمن هذه الفصل الأساسيات السابقة حيث تركز على القيم والمبادئ والمهارات الواجب توافرها في رجل البيع الناجح الفعال والذي يجمع بين الأصالة والمعاصرة.

## أولاً: مهام رجل البيع

• طبقاً للمفهوم الموسع لوظيفة البيع المطبقة في معظم الشركات تتضمن مهام رجل البيع الآتي:

- دراسة السلعة التي يقوم بتسويقها وبيعها دراسة كاملة وإبراز ما تتميز به عن السلع المنافسة والبديلة حتى يستطيع الإجابة عن التساؤلات حولها.
- دراسة السوق الذي يسوق فيه السلعة من حيث طبيعة وسلوكيات المستهلك ونوع المنافسة الداخلية والخارجية.
- التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع ويضع الأهداف البيعية المراد تحقيقها.
- رسم السياسات، ووضع الخطط، وتصميم البرامج، واختيار طرق التوزيع المناسبة.
- تنفيذ عمليات البيع من بداية الحصول على طلبات العملاء إلى تسليم البضاعة وتحصيل القيمة وتوريدها إلى الخزينة أو إلى البنك.
- المتابعة والمراقبة من خلال الأساليب المناسبة ومنها أسلوب التقارير اليومية والشهرية وربع السنوية والسنوية، وبيان المعوقات والمشكلات وكيفية تذليلها.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- تقييم الأداء لبيان إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط ويتم ذلك عن طريق مقارنة المستهدف بالفعلي وبيان الاختلافات وتحليل أسبابها والتوصية بتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات في المستقبل.
- اتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الأداء إلى الأفضل في ضوء التغذية العكسية بالمعلومات.

## ثانياً: أهمية رجل البيع

يساهم رجل البيع كغيره من العاملين بالشركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومنها الربحية وتنمية حقوق أصحاب المال، ولا يجب أن نقلل من أهميته، وكذلك لا يجوز أن نقدسه إلى الدرجة التي تجعله يطغى، ومع ذلك فإن له وضع هام لا يجوز أن نغفله حيث يمثل بداية أي نشاط ونهاية أي نشاط، ويساهم في نجاح الشركة في تحقيق أهدافها إذا كان ناجحاً، كما أنه قد يكون من أسباب فشلها إذا كان فاشلاً. وتنبع أهمية رجل البيع من الآتي:

- يساهم في دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع والذي في ضوئه يتم الإنتاج والمشتريات ونحو ذلك من الأعمال التالية فهو العامل المتحكم في معظم الأنشطة.
- يساهم في تطوير السلعة في ضوء احتياجات المستهلك والمنافسة والتحديات الخارجية.
- يساهم بدور رئيسي في بيع المنتجات وتحويلها إلى سيولة لتمويل الدورات المتتالية.
- يساهم بدور رئيسي في تحصيل مستحقات الشركة لدى العملاء التي تمثل المصدر الرئيسي لتمويل الأنشطة.
- يعتبر من مقاييس ومعايير وضع الشركة التنافسي، ويعطى معلومات وإرشادات وتوصيات للتطوير والتحسين.
- يعتبر واجهة الشركة أمام العملاء، فإن كان حسناً فهي حسنة.

وتأسيساً على ذلك يجب أن يهتم رجل البيع بنفسه ذاتياً من حيث القيم والأخلاق والسلوك والكفاءة والتميز كما يجب أن تُعْطى له الشركة الاهتمام من حيث الحقوق المعنوية والمادية وتزويده بالإمكانيات والقدرات والوسائل والأدوات المتقدمة حتى يؤدى دوره بتميز.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## ثالثاً: أساسيات التكوين الشخصي لرجل البيع

الإنسان هو أساس التنمية والخير والعطاء إذا كان صالحاً، وهو سبب الفساد والخراب والخسران إذا كان فاسداً، وبالقياس يعتبر رجل البيع الصالح هو أساس صلاح الوظيفة البيعية، ولقد اهتم به رجال الأعمال في الفترة الأخيرة، وأعطوا وزناً خاصاً لتكوينه الشخصي، وقالوا: مُثل وأخلاق حسنة تؤدى إلى نتائج حسنة Good Business-Good Ethics ولقد قال رجال الأعمال وخبراء الإدارة والتنظيم ما يلي:

«إن الالتزام بالأخلاقيات الفاضلة الحسنة يؤدى إلى خلق سمعة طيبة للمنظمات وهذا يؤدى إلى زيادة الربحية في الأجل الطويل، ولقد أثبتت بعض الدراسات الميدانية بأن الأخلاق الحسنة تؤدى إلى أعمال تجارية جيدة، كما أنه بالمقارنة بين شركة ما تلتزم بالأخلاق الحسنة والمسئولية الاجتماعية وبين شركات أخرى لا تهتم بذلك تبين أن متوسط النمو في الربحية الأولى أعلى من الثانية حيث كان في الأولى حوالي 11% بينما في الثانية في حدود 3%، ولقد بدأت جمعيات رجل الأعمال في العديد من الدول بإنشاء مراكز التدريب وإصدار مجلات ونشرات وتنظيم مؤتمرات تعنى بأخلاقيات الأعمال».

ومن أهم القيم والأخلاق الواجب توافرها في رجل البيع ما يلي:

- الإخلاص التام في أداء العمل والمحاسبة والمراقبة الذاتية.
- الولاء والانتماء إلى الشركة التي يعمل فيها.
- الصدق والأمانة في الأعمال التي يقوم بها.
- السرية والمحافظة على معلومات الشركة.
- الوفاء بالعهود والعقود والشروط.
- المروءة والشهامة في إحقاق الحق.
- العزة والنزاهة والكرامة في تعامله مع العملاء.
- الحلم والأناة والرفق في سلوكه مع العملاء ومع زملائه ومع الإدارة العليا والمرءوسين.
- التعاون والتسامح في مجال الخير.
- الصبر وسعة الصدر مع من يتعامل معهم.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- سلوك التواضع والأخوة والمحبة مع الآخرين.
- حسن المظهر والوقار والهيئة الطيبة وأن يكون جذاباً.
- المحافظة على الآداب والعادات العامة.
- إتقان العمل وتجويده.
- المعاصرة في الوسائل والأدوات التي يستخدمها في عمله.
- أن يكون محباً للتزود من العلم. وهذه هي مرتكزات التكوين العلمي والأداء الوظيفي المتميز الذي تعتبر من مكملات شخصية رجل البيع.

## رابعاً: أساسيات التكوين المعرفي لرجل البيع (ثقافة رجل البيع)

العلم نور وهداية ومن موجبات الأداء المتميز، فهل يستوي الذين يعلمون مع الذين لا يعلمون فلا تغني القيم والأخلاق والسلوكيات الطيبة لرجل البيع عن التزود بأساسيات علم وظيفة التسويق والمبيعات. فماذا يجب أن يتزود به رجل البيع من المعرفة؟ يقول رجال الإدارة والتسويق والمبيعات أن على رجل البيع التزود بما يلي

- الأصول العلمية لدراسة السوق والسلعة.
- أساليب الدعاية والإعلان وتنشيط المبيعات.
- أساسيات رسم السياسات البيعية.
- أساسيات وضع الخطة البيعية وترجمتها إلى برامج عملية.
- أساليب وطرق البيع وفن البيع.
- الوسائل المعاصرة المستخدمة في عملية المبيعات.

## خامساً: أساسيات المهارة والكفاءة البيعية لرجل البيع:

هناك أساسيات مهنية يجب أن تتوافر في رجل البيع من أهمها ما يلي:

- الدقة والنظام في الأعمال.
- الانضباط والالتزام في المواعيد.
- القدرة على تحمل المسئولية وتجنب السلبية.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- الثقة في النفس في مواجهة التحديات.
- القدرة على حسن التعامل مع الآخرين.
- القدرة على التفاوض.
- القدرة على تقديم النصح والإرشاد.
- الابتكار والإبداع في طرق البيع.
- المعاصرة في استخدام الوسائل والأساليب الحديثة.
- الانضباط في تقديم التقارير الدورية والخاصة.
- القدرة على معالجة المشكلات أولاً بأول.
- القدرة على تقديم النصائح والإرشادات والتوصيات.
- القدرة على التقييم الذاتي. ويحصل رجل البيع على المهارات السابقة من عدة مصادر من أهمها ما يلي:
- الاستفادة من خبرات السابقين القدوة الحسنة.
- الممارسة العملية وعلاج الأخطاء واستكمال النقص.
- حضور الدورات التدريبية المتخصصة بهدف الاستفادة من الحديث في العلوم والوسائل والأدوات.
- الإطلاع على مصادر المعرفة العملية في مجال التسويق والمبيعات.
- حضور الحلقات النقاشة مع الزملاء والاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة.
- حضور الندوات والمؤتمرات أو على الأقل الإطلاع على نتائجها.
- المواظبة على الدخول إلى مواقع الإنترنت للحصول على مزيد من المعلومات.
- متابعة التطورات في أنشطة الشركة.

## سادساً: أساسيات الأعمال التنفيذية لرجل البيع

عملية البيع ليست وظيفة جامدة تقليدية مكتبية بل تتسم بالحركة والحماس في كل خطواتها لأنها تتم في بيئة تنافسية حامية الوطيس، وفى إطار ذلك يجب أن يعرف رجل البيع المسئوليات والمهام الجسام التي يجب عليه القيام بها بكفاءة. ولقد خلص علماء وخبراء الإدارة والتسويق إلى أن أساسيات هذه الأعمال تتمثل في الآتي:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**أولاً:** دراسات السوق والسلعة والتنبؤ برقم المبيعات المتوقع طبقاً للأسس العلمية والأصول المهنية وباستخدام الأساليب العلمية المتقدمة المعاصرة.

**ثانياً:** تحويل رقم المبيعات المتوقع إلى هدف استراتيجي مطلوب تحقيقه وذلك في ضوء الأهداف العامة للشركة.

**ثالثا:** ترجمة رقم المبيعات المستهدف إلى خطة وبرنامج أداء، وهذا في صورة الموازنة التخطيطية للمبيعات المحللة حسب الأصناف والمناطق والمراكز والمنافذ والشهور.

**رابعاً:** تنفيذ العملية البيعية ومن خطواتها:

1- البحث عن العميل والحصول على الطلبية.

2- اتخاذ إجراءات تجهيز الطلبية داخل الشركة.

3- اتخاذ إجراءات تسليم الطلبية للعميل.

4- اتخاذ إجراءات تحصيل ثمن الطلبية.

5- متابعة خدمات ما بعد البيع.

6- متابعة شكاوى العملاء ومحاولة حلها.

**خامساً:** المتابعة الدائمة للعملاء ومحاولة جذب عملاء جدد من خلال التواجد الدائم في السوق والاتصال المستمر بالعملاء

**سادساً:** الرقابة وتقييم الأداء عن طريق المقارنة الدورية بين المخطط المستهدف والأداء الفعلي، وتحليل الاختلافات ودراسة أسبابها وأنواعها وذلك باستخدام تقارير المراقبة

**سابعاً:** المساهمة في اتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات أولاً بأول

**ثامناً:** دراسة ردود فعل أثر القرارات الجديدة على تحقيق المستهدف. وهكذا تدور الدورة السابقة وفى كل مرة يحدث التطوير إلى الأفضل.

سابعاً: أساسيات إدارية ومالية لرجل البيع

يعتبر رجل البيع جزء من الشركة التي يعمل بها، والتي يحكمها مجموعة من النظم واللوائح منها ما يتعلق بوظيفة التسويق والمبيعات،



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

والتي يجب أن يعيها رجل البيع تماماً حتى يؤدى عمله بيسر وسهولة وتحقيق المستهدف. ومن هذه النظم واللوائح ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي لقسم التسويق والمبيعات ووضعه في الهيكل التنظيمي العام للشركة ومعرفة خطوط السلطة والمسئولية ومواقع الإشراف والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية ومن ذلك يعرف رجل البيع مع من يتعامل داخل الشركة.

2- التوصيف الوظيفي لرجل البيع ومدى توافر ذلك في شخصه حتى يستطيع تنمية الإيجابيات واستكمال النواقص.

3- لائحة المبيعات والتي تتضمن القواعد التي تحكم عمليات البيع - حتى يلتزم بها ويتجنب مخالفتها.

4- لائحة الحوافز والعمولات والمكافآت التي تحدد حقوق رجل البيع.

5- مجموعة المستندات التي يتعامل معها مندوب البيع ومسارها وكيفية استيفاء بياناتها ومعلوماتها.

6- مجموعة السجلات التي تعين رجل البيع في أداء مهامه والتي تزوده بالبيانات والمعلومات والتي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

7- مجموعة التقارير الدورية والخاصة التي يقوم باستيفائها ولمن تقدم؟ حتى يستطيع الوفاء بها بدقة في الميعاد.

8- مجموعة القرارات والتعليمات والتوجيهات التي تصدر من الإدارة العليا ولها علاقة بالتسويق والمبيعات.

حالة دراسية تطبيقية (1):

من هو رجل البيع الناجح.

قبل 50 عاماً بدأت شركات صناعة التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية ببرنامج مكثف حول معضلة الاستبدال المكلفة لعملائها فقد أشارت التقديرات في ذلك الوقت إلى وجود استبدال بنسبة أكثر من 50% في السنة الأولى وحوالي 80% في السنوات الثلاث الأولى. وبعد إنفاق ملايين الدولارات و50 سنة من الأبحاث لا تزال نسبة الاستبدال تقارب 50% في السنة الأولى و80% خلال السنوات الثلاث الأولى. ولكن ما هي كلفة الاستبدال؟ تكاد تكون غير قابلة للعد مثل. الكلفة الباهظة المترتبة على الشركة من وقت ومال وطاقة لغرض تشغيل واختيار والإشراف على الأشخاص الذين يفقدون القدرة على النجاح من الأساس. والكلفة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الباهظـة الناجمـة عـن المبيعـات المفقـودة وتـدني سـمعة الشـركة وتـدني المعنويات وخسارة الزبائن وما شابه.

ثـم مـن هـو المسئول عـن افتقـاد الكفـاءة المكلـف هـذا؟ الجـواب هـو: ببسـاطة أن الشـركات لـم تسـتطع معرفـة العوامـل التـي تجعـل أحـد الباعـة يسـتطيع البيـع بينمـا لا يستطيع الأخر ومثلمـا قـال روبـرت مكموري: (إن نسبة كبيرة من أولئك الذين يعملون في البيع لا يستطيعون القيـام بـذلك فـإذا مـا أريـد تعظيم كفـاءة البيـع الأمريكيـة وتقليـل الخسـارة الرهيبـة فـي المـال والقـوة العاملـة التـي تحـدث الآن فيجـب القيـام بتحليـل بنـاء لماهيـة البيـع الحقيقية وكيفية تعزيز فاعليته و يجب أن ننظر إلى ما هو أعمق بكثير -أن ننظـر فـي أبعـاد الشخصـية والنفسـية- إذا أردنـا الحصـول علـى إجابـات حقيقية). وكانت الحاجة الواضحة لأسلوب أفضل في اختيار رجال البيع هي التي قادتنا إلى البدء بسبعة سنوات من البحث الميداني في هذا المجال.

وتأسيساً على ما سبق فهنـاك خصـائص أساسية ضـرورية لجعل البـائع قادرا على البيع بنجاح. وتفيد بأن البائع الجيد يجب أن تكون لديه صفتان أساسيتان على الأقل: التقمص والقدرة على الشعور، الدافعيـة (الـدوافع): يجب إن يمتلك البائع قدراً كبيراً من (التقمص) أي القدرة المركزيـة التامـة على الشعور مثل الشخص المقابل من أجل أن يستطيع بيعه سلعة أو خدمة ما. لكن البائع وبكل بساطة لا يستطيع أن يبيع بشكل جيد مـن دون القـدرة الثمينـة والفريـدة للحصـول علـى تغذيـة راجعـة قويـة مـن زبـون مـن خـلال التقمص. ويمكن إعطاء مثال موازي في هذا المجال بين الأسلحة المضـادة للطائرات القديمة والصواريخ الجديدة الباحثـة عن الحرارة. ففـي الأسلحة القديمة كان المدفعي يصـوب علـى الطـائرة ويصـمم أكثـر مـا يمكـن للتغلـب على تأثير الريح والانحراف ومن ثم يطلق النار. فإذا مـا أخطـأت القذيفـة الهـدف بإنشـات (بوصـة) قليلـة بسـبب خطـأ طفيـف فـي الحسـاب أو لأن لطـائرة قامـت بحركـة مراوغـة فـإن الخطـأ يكـون جسيماً لـو حـدث بمقـدار بسيط. وهكذا البـائع صـاحب التقمص الضـعيف فهـو يصـوب علـى الهـدف بأحسن ما يستطيع ويتقدم في طريق البيع الخاسر به, لكن إذا لم يقم الهدف – الزبـون - بالتصـرف حسبما هـو متوقـع فـان فرصـة البيـع تفـوت. ومـن الجانب الآخر فان الصـواريخ الجديدة تنجذب نحو حرارة محركات الهدف إذا ما كانت قريبة من الهدف وهي تكمل طريقها بغض النظر عن حركـات المراوغة لتصل على الهدف وتضربه. وهكذا هـو البـائع صـاحب التقمص الجيد فهو يستشعر ردود فعل الزبون ويكون قـادراً علـى التكيـف مـع ردود



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الفعل هذه أنه ليس محصوراً بطريق مبيعات معين بل هو يقوم بوظيفته على أساس التفاعل الحقيقي بينه وبين الزبون. وباستشعار لما شعر به الزبون فانه يستطيع تغيير سرعته وأن يعود إلى الوراء وان يقوم بأي تعديلات خلاقة قد تكون ضرورية للوصول إلى الهدف وإتمام البيع.

أما الصفة الأساسية الثانية التي يحتاجها البائع فهي نوع معين من (الدافع) الذي يجعله يعمل على إتمام البيع بطريقة شخصية وليس لأجل المال المتحصل فقط و يجب أن يكون شعوره (بأنه) يتوجب (عليه) إتمام البيع والزبون موجود لمساعدته في تحقيق رغبته الشخصية وفي الواقع فان البائع الجيد يرى من البيع وسيلة قوية جداً لتعزيز شخصيته. ولكن نظراً لطبيعة عملية البيع فان البائع سوف يفشل في البيع أكثر مما ينجح ولكن وعلى الرغم من أن الفشل يؤدي إلى إضعاف صورته الذاتية إلا أن شخصيته لا يمكن أن تكون متدنية لدرجة بحيث يستمر ضعف صورته الذاتية لفترة طويلة من الزمان بل يجب أن يكون الفشل بمثابة الشرارة أي الدافع نحو جهود اكبر, ينبغي العثور على توازن دقيق بين:

أ- أنا ضعيفة جزئياً بالطريقة التي تحتاج إلى مقدار كبير من التعزيز (البيع).

ب- أنا قوية بما فيه الكفاية لكي تتحفز لا أن تتحطم بسبب الفشل.

إن تقمص البائع المصحوب بدافعه القوي يمكنه من الوصول إلى الهدف بفاعلية لإتمام البيع فلديه الدافع والحاجة لإتمام البيع ويوفر له التقمص الأداة الرابطة التي تمكنه من تحقيق ذلك.

هناك تأثيرات متعاونة للعلاقة بين التقمص والدافع مع البيع الناجح وذلك بمعالجة هذه العوامل الديناميكية كخصائص منفصلة. وهي بالفعل منفصلة بحيث يمكن لشخص ذو قدر كبير من التقمص أن يحتفظ بأي قدر من الدافع ويمكن لشخص ذو تقمص ضعيف أن يكون لدية أي مستوى كان من الدافع. ولكن التقمص والدافع اللذان يحددان القدرة على البيع يعملان مع بعضهما ويعززان بعضهما. فالشخص ذو الدافع القوي يمتلك اكبر حافز لاستخدام كل ما لديه من تقمص وبشكل كامل. ومن جهة أخرى فانه من غير المحتمل بالنسبة للشخص ذو الدافع القليل أن يستخدم تقمصه بأسلوب مقنع فهو يفهم الناس وقد يعرف جيداً الأشياء التي يمكن أن يقولها لإتمام البيع بفاعلية إلا أن فهمه قد يتحول ليصبح تعاطفاً. وهكذا نعرف بوجود علاقة ديناميكية بين التقمص والدافع حيث يعمل كل واحد منها



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

لتعزيز الأخر ويعمل كل واحد منها لتمكين الاستخدام الكامل للأخر من اجل صنع بائع ناجح.

وهناك الحاجة للتوازن بأنه ينبغي على ألانا أن تكون خاصة جداً ومتوازنة بحيث تستطيع أن تستشعر حاجة قوية لإتمام البيع لذا يوجد هناك عدد من الاستبدالات المحتملة في التقمص والدافع فقد يكون لدى الرجل درجة عالية في كل من التقمص والدافع أو قليل من كليهما أو نوعين من الإشكال الوسطية و كمثال بائع لديه قدر كبير من التقمص ودافع بيع داخلي قوي سوف يكون في أو قرب قمة البيع بعكس بائع ذو تقمص جيد ولكن مع القليل من الدافع وقد يكون شخصاً جذاباً لكن سوف لا يقدر على إتمام صفقاته بنجاح هذا هو (الرجل اللطيف) الكل يحبونه ويجب أن يصبح واحداً من أفضل الرجال في قوة البيع ولكن ولسبب ما (لا ينجح في ذلك) ينتهي الأمر بالناس إلى أن يحبونه ولكنهم يشترون من شركة أخرى، غالباً ما يتم توظيفه بسبب صفاته الشخصية الرائعة إلا أن قدرته على إتمام البيع الفعلي وهذا العنصر الأخير أي الإتمام هو الوحيد الذي لا يمكن تحقيقه عبر التقمص فقط وهنا تصبح القوة التأكيدية للدافع هي الجوهر الأهم.

- بائع يمتلك كثيراً من الاندفاع مع القليل من التقمص ويمكن أن يشق طريقه نحو بعض عمليات البيع.
- إن الشخص الذي لا يمتلك كثيراً من التقمص أو الدافع يجب أن لا يصبح بائعاً فعلاً على الرغم من أن العديد من باعة اليوم هم ضمن هذه المجموعة.

ثم لماذا تفشل الاختبارات طالما كان الاختيار لأفضل الباعة ولم يتحقق إلا نجاح محدود حتى هذا اليوم رغم تطوير أساليب الاختيار المسبق الفعال. حيث يعمل اختصاصيو علم النفس ومنذ قرابة 50 عاماً بجد في ميدان الاختبار لقد خضعت كل جوانب الشخصية البشرية تقريباً من سلوك وموقف وقابلية لفحص المختبرين في وقت أو أخر وقد كانت بعض النجاحات المشهودة في الاختبار وخاصة في مجالات ألـ(IQ – معيار الذكاء) والقدرة الميكانيكية ومؤخراً أخذت اختبارات الشخصية تكتسب مستوى معين من التعقيد وخاصة الاستخدام المتزايد للتقنيات. أما المجال الذي بقي حتى الآن أقلها في النجاح العلمي فهو اختبار القابليات والذي يعني القابليات المكونة من ديناميكيات الشخصية وليس القابليات الميكانيكية البسيطة. لقد وقفت القدرة على البيع وهي قابلية إنسانية بحتة وغير ميكانيكية بالمرة وتقاوم محاولات قياسها وهناك أسباب عديدة للفشل



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

في ذلك حتى الآن ولكن يبدو أن هناك أربعة أسباب أساسية لفشل اختبار القابلية على البيع وهي.

كانت الاختبارات تبحث في الاهتمام وليس القابلية ولعل مفهوم كون اهتمام الرجل مساوي لقدرته هو السبب الأكبر المنفرد لفشل الاختبار فقد تم تطوير الاختبارات من خلال توجيه الأسئلة للباعة الناجحين أو أناس ناجحين في مجالات أخرى على افتراض أنه غبر الشخص المتقدم لشغل وظيفة بائع عن نفس النوع من نمط الاهتمام الذي عبر عنه البائع الناجح فان الأول سيكون بائعاً ناجحاً أيضاً. وهذا الافتراض خاطئ من البداية إذ أن الاهتمام لا يمكن مساواته من الناحية النفسية بالقابلية.

إن الاختبارات قابلة (للتحريف) بشكل دائم عندما يتقدم فرد للحصول على وظيفة ما فمن الواضح أنه سيحاول أخبار صاحب العمل ما يعتقد أن هذا الأخير يود سماعه.

الاختبارات تفضل التوافق الجماعي وليس الإبداع الفردي. مثل هذه الاختبارات غالباً ما تستبعد المفكر المبدع والروح المندفعة الحرة والفرد الأصيل الواسع الخيال والمبدع وعلى النقيض من ذلك فان الفرد الخائف و الحذر والملتزم قد يصلح لأن يكون موظفاً مدنياً أو مسيطراً جيداً أو موظف إداري مكتبي جيد لكنه لن ينجح أبداً كبائع. إن العديد من هذه الاختبارات لا تكفي بالفشل في اختبار الباعة الجيدين فحسب بل أنها قد تقوم في الواقع باستبعاد المؤهلين فعلاً لهذا العمل بسبب إبداعهم واندفاعهم أو أصالتهم وهي خصائص تحط معظم الاختبارات من قدرها وتعتبرها براتبة غرابة الأطوار أو الضعف.

حاولت الاختبارات عزل السمات الجزئية بدلاً من الكشف عن كل ديناميكيات الرجل: فهي تنظر إلى الشخصية كسلسلة أو (حزمة) من السمات المنفصلة وهكذا يمكن أن يكون ذو درجه عالية من (الاختلاط) ولكن على درجة منخفضة من (الاكتفاء الذاتي) و(السيطرة) وقد يكون أخر على درجة عالية من (العلاقات الشخصية) ولكن منخفض في درجة (التعاون) وبطريقة ما يضع (الكل) ويدفن التفاعل الديناميكي الذي يعتبر قوام الشخصية حسب معظم اختصاصي علم النفس الحاليين في سلسلة من السمات المتجزئة والقابلة للانقسام رياضياً.

لذا يقال أن البائع يجب أن يكون مثل (الكشاف) أي (اجتماعي) و(مسيطر) و(ودود) و(مسئول) و(شريف) و(وفي). أما الديناميكية



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الموجودة داخل الشخص والتي تسمح له بالبيع بنجاح فتصبح مفقودة فمن الواضح أن الشخص قد يكون (اجتماعيا) و(مسئولا) وغيرها لكنه يبقى بائعاً فاشلاً. لقد حاولنا في فصلنا هذا تجاوز السمات و الاتجاه مباشرة نحو الديناميكية المركزية التي نعتقد أنها أساسية بالنسبة للقدرة على البيع: التقمص والدافع الذاتي. لقد أدى استخدام الديناميكيات المركزية بدلاً من السمات وما أحدثته من تأثيرات ذات علاقة إلى ظهور ما نعتقد أنه أسلوب ايجابي للتنبؤ بنجاح المبيعات وأنه متطور عن كل ما تم انجازه حتى اليوم. ويشعر العديد من مسئولي المبيعات بأن نوع البيع في صناعتهم و في شركتهم هو ذو طابع خاص وفريد تماماً وهذا صحيح إلى حد مما لا شك فيه أن بائع أجهزة المعلومات يحتاج تدريباً وخلفية مختلفة بعض الشيء عما يحتاج إليها بائع السيارات. أن الفوارق في المتطلبات واضحة ويمكن الحكم بسهولة عما إذا كان المتقدم يلبي المؤهلات الخاصة لعمل معين من خلال سيرة المتقدم أو يتم قياسها ولكن الشيء الذي لا يمكن رؤيته هو ديناميكية البيع الأساسية التي تم نقاشها والتي تسمح للفرد بأن يبيع بشكل ناجح بغض النظر تقريباً عما يبيعه.

وحتى هذا اليوم استطعنا جمع خبرة (7000) بائع لسلع ملموسة وغير ملموسة في مجال بيع التجزئة والجملة وذات الأسعار العالية أو المنخفضة ومع ذلك فان ديناميكيات النجاح تبقى نفس الشيء تقريباً في كل الحالات والقدرة على البيع أساسية أكثر من السلعة التي يجري بيعها والبائع الناجح المستقبلي يشهد تطور الصفات الإنسانية الأساسية للبيع قبل وقت طويل من أن يتعرف على السلعة وخاصة خلال تجربة الطفولة والنشء لذلك عندما يوجه التركيز على الخبرة تصبح من أهم الأمور الجوهرية مثل التقمص والدافع فان الذي يتحقق لا يمكن أن يسمى (بتربية المستوى المتواضع).

## ثامناً: أساليب وطرق تحديد احتياجات الشركة من مندوبي البيع

نلاحظ في الحياة العملية أن الشركات التي تشتري احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج تسعى لتوظيف رجال الشراء الأكفاء والمؤهلين للعمل في السوق الصناعي.كما نلاحظ كذلك أنا المستهلكين العاديين في السوق الاستهلاكي يدرسون باستمرار القرارات الشرائية ويميلون إلى التعقل في اتخاذ هذه القرارات.خاصة في الظروف الاقتصادية الحالية. ذلك أن الذي يجري في الحياة العملية يؤثر بصورة أو بأخرى على قرار اختيار العدد



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

والنوع من مندوبي البيع الذين تحتاج لهم الشركة التي ترغب في البيع للسوق الصناعي أو السوق الاستهلاكي أو الاثنين معا.

فمدير والمبيعات المسئولين عن الاختيار بحاجة إلى تفصيلات محددة عندما يبدءون في ممارسة قرار الاختيار لمندوبي البيع وإلا، لن يستطيع مديرو المبيعات تحديد ما الذي يريدونه من الاختيار. ولهذا على الشركة أن تكون حذرة وحريصة عند اختيار مندوبي البيع الذين سوف تشتري خدماتهم وجهودهم كمثل عنايتها عند إنتاج السلع والخدمات التي سيقوم هؤلاء الأفراد ببيعها للمستهلكين في الأسواق المستهدفة.

**1- تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع:** أن أي شركة ترغب في توظيف مندوبي بيع جدد،عليها أولا أن تحدد رقما معينا يمثل عدد مندوبي البيع المطلوبين للتوظيف،وبعدها - أي ثانيا،توظف هذا العدد لتولي مهمات النشاط البيعي وكما تم التخطيط لها. والحقيقة أن تحديد رقم مندوبي البيع المطلوبين للتوظيف يجب أن يتم التنبؤ به بشكل جيد ودقيق، لان ذلك يساعد على التخطيط السليم والمبرمج لخطوات الاختيار اللاحقة.كما يساعد على تصميم أفضل برامج استقطاب الطلبات، وبرامج المقابلات، وأية خطوات عملية تتضمنها إجراءات الاختيار. وتستطيع الإدارة الناجحة تقدير وتحديد العدد المطلوب والذي تحتاجه فعلا من مندوبي البيع خلال الفترة الزمنية القادمة، ومن خلال إتباعها لبعض الخطوات وكما يلي:

- تحليل معدل دوران مندوبي البيع لمعرفة النسبة تلك من القوة البيعية التي سوف تترك العمل أو تتقاعد وخلال فترات زمنية محددة.
- تحليل التنبؤ بالمبيعات للفترة القادمة لمعرفة العدد المطلوب من مندوبي البيع الجدد إضافة للموجودين حاليا.
- دراسة وتحليل المقترحات المستقبلية الداعية لإجراء تعديلات على خطوط الإنتاج، أو المناطق البيعية،التغطية للأسواق الحالية.لان ذلك سوف يكشف الفجوة بين الجهود المتوفرة حاليا وقدرتها على مواكبة هذه التعديلات ومقدار ما تحتاج الشركة من جهود جديدة كي تستطيع التكيف مع التعديلات الجديدة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- دراسة وتحليل المنافسة التي تواجهها الشركة وخططها في مواجهة هذه المنافسة ومدى احتياجها لمجهودات جديدة للمحافظة أو زيادة المركز التنافسي لها في السوق.

حالة دراسية تطبيقية (2):

**الموقف:** افرض أن لدى شركة مصانع الورق والكرتون الأردنية المساهمة المحدودة وموقعها في مدينة الزرقاء الآن 200 مندوب بيع منتشرين في خمس مناطق بيعية في الأردن. وافترض أن المدير التنفيذي قرر تعيين مندوبي جدد، فقام بوضع خطة للقوى البيعية للعام القادم 2009 وقد أشارت هذه الخطة إلى ما يلي:

- أن 7% سوف يتقاعدون.
- كما أن معدل دوران رجال البيع من خلال السجلات السابقة سيكون بحدود 12%.

وقد تبين من الخطة البيعية أن الشركة بحاجة إلى (20) مندوب بيع جديد.فالحاجة الحقيقية لهذه الشركة هي في حدود (58) مندوب بيع وذلك بسبب وجود (14) مندوب بيع حالي سوف يتقاعد، بالإضافة إلى أن (24) من رجال البيع الحاليين سوف يتركون العمل.بهذا تصبح حجم القوة الحالية200 - (14+ 24) = 162مندوب بيع.إذن الخطة أوصت بتعيين (20) مندوبا جديدا وبهذا يصبح الرقم الفعلي هو (20 + 38 = 58) لتلبية مطالب الخطة المقبلة 2009 بالنسبة لعدد مندوبي البيع.

كما أشارت التنبؤات إلى أن الشركة سوف توسع الخطة البيعية لتشمل منطقة سادسة.وهنا قدرت الاحتياجات لتغطية هذه المنطقة بعشرة مندوبي بيع جدد،إذن يصبح العدد المطلوب (38) مندوب بيع بدل المتقاعدين والمستقيلين + (4) مندوبي بيع لتلبية احتياجات الخطة للمرحلة العادية + (10) مندوبي بيع لتغطية المنطقة البيعية السادسة،بهذا يصبح المجموع الكلي لرجال البيع الجدد الواجب تعيينهم هو =52 مندوب بيع.

**2-** إن الطرق التي تستخدمها الشركات في تقدير احتياجاتها من العدد الذي تحتاجه من مندوبي البيع هي كما يلي:

**أولاً: طريقة عبء العمل Work Load:** هذه الطريقة تقوم في الأساس على تحليل عبء النشاط والذي يجب اعتباره نقطة أساسية في تحديد العدد



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الجديد من مندوبي البيع.وتتلخص إجراءات هذه الطريقة بتحديد عبء العمل البيعية، وتوزيع هذا العبء على مندوبي البيع بالتساوي وذلك من خلال معرفة الوقت المصروف على النشاطات البيعية المؤلفة لهذا العبء.

حالة دراسية تطبيقية عملية (3):

**الموقف:** افرض أن الشركة الأردنية العالمية لصناعة مواد البناء تنتج مواد بناء. وهذه الشركة تتعامل مع عملاء مختلفين يمكن تصنيفهم إلى محلات التجزئة لمواد البناء والمقاولون للبناء. وافرض أن هذه الشركة توظف عددا قليلا من مندوبي البيع للقيام بمهمة البيع لهؤلاء العملاء.

**المطلوب:**

تحديد العدد الجديد من مندوبي البيع الذين سوف تحتاجهم الشركة إذا أرادت أن تزيد نطاق البيع لديها.

**الحل:**

- تقسيم العملاء إلى مجموعتين: **الأولى:** محال التجزئة.
  **والثانية:** المقاولون.
- عدد العملاء في كل مجموعة: **الأولى:** 300 محل تجزئة.
  **والثانية:** 500 مقاول.
- عدد الزيارات البيعية لكل مجموعة: **الأولى:** 7 زيارات/ لكل عميل سنويا.

**والثانية:** 4 زيارات/لكل عميل سنويا.

- عدد أيام العمل في الأسبوع (5) أيام.
- السنة 52 أسبوع عمل.
- وباستطاعة مندوب البيع الواحد عمل (3) زيارات في اليوم.
- تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع الجدد:

52 أسبوع في السنة × 5 أيام في الأسبوع × 3 زيارات في اليوم = 870 زيارة في السنة / لكل مندوب بيع من الحاليين.

مجموع الزيارات للعملاء على النحو التالي:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

مجموعة الزيارات للمجموعة الأولى = 300 محل × 7 زيارات/ لكل عميل في السنة = 2100 زيارة.

مجموعة الزيارات للمجموعة الثانية = 500 مقاول × 4 زيارات / لكل مقاول في السنة = 2000 زيارة.

مجموعة الزيارات للعملاء 2000 + 2100 = 4100 زيارة.

حجم العمل المتوقع هو (4100) زيارة ونصيب مندوب البيع حاليا (780) زيارة في السنة.

العدد المطلوب = 4100 / 780 = (5.3) وتساوي تقريباً (5). وهذا هو العدد المطلوب من مندوبي البيع الجدد للتعيين إذا ما أرادت الشركة التوسع في التوزيع جغرافيا أو أرادت التوسع على عملاء جدد. وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في الاستخدام، وان كان يؤخذ عليها أنها تفترض قيام مندوبي البيع باستخدام وقت العمل البيعي بالدرجة نفسها من الكفاءة، وهذا افتراض ليس عمليا في الواقع، لاختلاف مندوبي البيع عن بعضهم.

**ثانياً: طريقة تحليل المبيعات Volume Analysis:** الأساس في هذه الطريقة هو استخدام الحجم المتوقع من المبيعات كنقطة انطلاق لتحديد عدد مندوبي البيع المطلوبين. وتستند هذه الطريقة على:

- حجم المبيعات المتوقع.
- معدل كفاءة مندوب البيع في المتوسط – رقم مبيعات مندوب البيع.
- معدل دوران العمل في إدارة المبيعات بين مندوبي البيع.

والمعادلة التالية يمكن استخدامها للتوصل إلى رقم مندوبي البيع:

$$س = م / ك \times (1 + ن)$$

حيث: س تمثل حجم عدد مندوبي البيع المطلوبين.

م = المبيعات المحتملة أو المتوقعة.

ك = كفاءة مندوب البيع أي متوسط حجم المبيعات لمندوب البيع.

ن = معدل الدوران بين مندوبي البيع.

حالة دراسية تطبيقية عملية (4):



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**الموقف:** افرض أن شركة السهل الأخضر الأردنية للمواد الغذائية ، قدرت مبيعاتها المتوقعة للعام القادم 2009 بـ(180) ألف دينار، ومن خلال السجلات لمندوبي البيع تبين أن متوسط حجم مبيعات مندوب البيع الواحد هو (15) ألف دينار سنويا،وأن السجلات تشير إلى معدل دوران مندوبي البيع ب 7%.

**المطلوب:** ما هو عدد مندوبي البيع المطلوبين.

**الحل:**

س = م / ك × (1+ن)

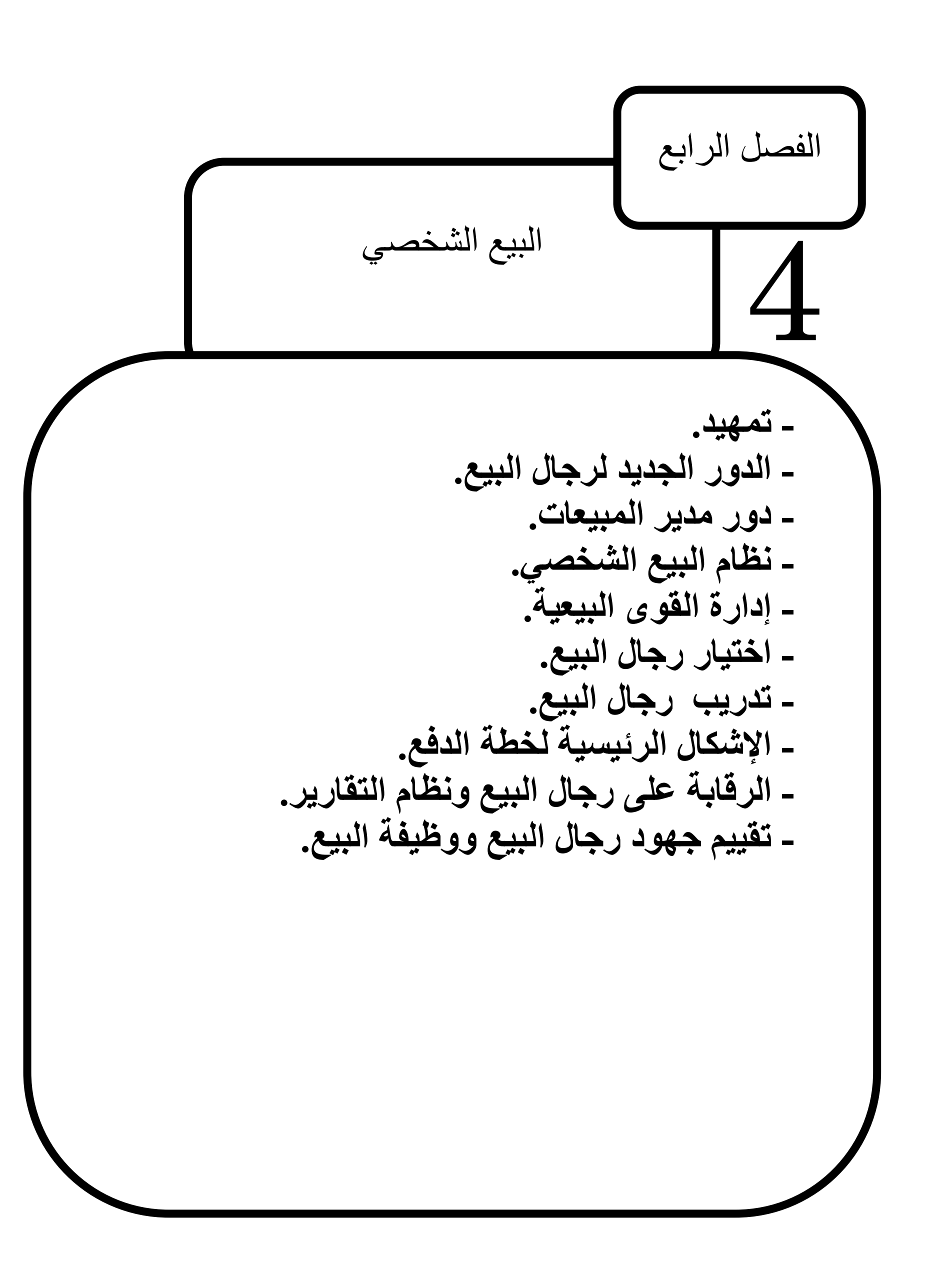
س = 180000/15000 × (1+0.07) = 12 (1+0.07)

س = 12 (1 .07) = (13) مندوب بيع تقريبا.

هذه الطريقة تعتمد بالدرجة الأولى على الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع، وهذا يقتضي دراسة الظروف البيئية المؤثرة على السوق والطاقة الاستيعابية له. كما تعتمد هذه الطريقة على التحليل ودراسة كفاءة مندوبي البيع ونصيب كل واحد منهم في تحقيق حجم مبيعات معين.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387




- تمهيد.
- الدور الجديد لرجال البيع.
- دور مدير المبيعات.
- نظام البيع الشخصي.
- إدارة القوى البيعية.
- اختيار رجال البيع.
- تدريب رجال البيع.
- الإشكال الرئيسية لخطة الدفع.
- الرقابة على رجال البيع ونظام التقارير.
- تقييم جهود رجال البيع ووظيفة البيع.



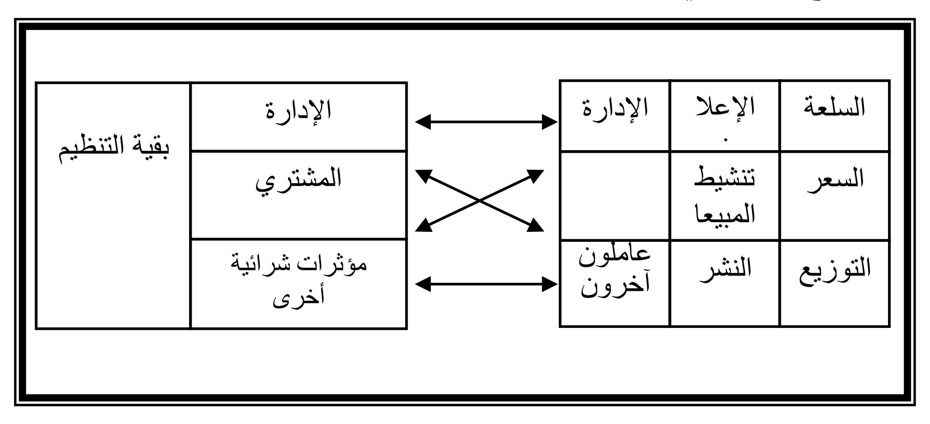
Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيـد:

ينظر إلى جهود البيع الشخصية على أنها عنصر فعال في المزيج الترويجي. إلا أن هذا العنصر مرتفع التكلفة و يحتاج الى جهود تنظيمية معينة و بالتالي تواجه إدارة القوى البيعية الكثير من التحديات. ويعتمد البيع الشخصي على المقابلة والمواجهة و الإقناع و التي تضمن أن يتصرف الطرف الأخر بطريقة ايجابية نحو الشراء. و الشكل رقم (4-1) يوضح دور البيع الشخصي داخل المزيج الترويجي.

الشكل رقم (4-1)
دور البيع الشخصي




المصدر: (Skinner, 2004)

## أولاً: الدور الجديد لرجال البيع

ظهر دور جديد لرجال البيع بعد ما حدث من تغيرات مهمة في نظم وإجراءات الشراء. يعمل عمال البيع كحلقة بين نظام البيع و نظام الشراء و ليس مجرد أن ينهي صفقة أو معاملة معينة. لذلك لزم أن نوفر إفرادا متعلمين ومدربين تدريبا مهنيا.

يقوم عمال البيع بتشخيص حاجات المستهلكين و مشاكلهم و يقدمون آرائهم و نصائحهم لمن يطلب الرأي والنصح خاصة عندما تقدم بعض المنتجات الجديدة أو عندما تستبدل آلات قديمة بأخرى حديثة فيوضحون للمشترين مدى الوفورات التي يمكن تحقيقها من جراء هذا الشراء. و طالما يواجه عمال البيع الكثير من التقلبات الاقتصادية التي ينتج عنها



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ندرة في بعض السلع فلا بد أن تتوفر لهم القدرة و الخبرة للتعامل في أنواع أخرى تكون متوفرة في السوق.

## ثانياً: دور مدير المبيعات

ماذا يفعل مدير المبيعات في ظل المفهوم الجديد و هو مفهوم العلاقة بين البائع و المشتري؟ تختلف الإجابة على هذا السؤال من شركة إلى أخرى فقد يقتصر دوره في بعض الشركات على التنبؤ بالمبيعات و إعداد الميزانيات التقديرية والإشراف على عمال البيع. ولكن هناك وظائف أساسية يشارك فيها أغلب مديري البيع و هي:

- تحديد أهداف جهود عمال البيع.
- تحقيق تلك الأهداف عن طريق تنظيم المبيعات.
- تقييم الأهداف و النتائج و مراجعتها.

ونتيجة لضغط العمل على مدير المبيعات ومسؤوليته عن زيادة الكفاءة البيعية يؤكد مدير المبيعات على مبدأين هما:

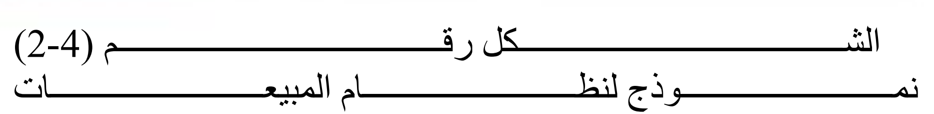
(1) وضع إستراتيجية بيعيه مع ضمان تنفيذها بأقصى كفاءة ممكنة. والمدير يقوم بالتخطيط ويشرف ويراقب التنفيذ.

(2) مسئول عن تحقيق الإرباح و بالتالي فعليه أن يقوم بتحليل الأرقام التي تحت يده و التي تكشف عن كفاءة رجال البيع، أنواع السلع ذات الربحية المرتفعة. و مدير المبيعات الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع المعلومات ثم يفيد منها. الشكل (4-2) يوضح نموذجاً لنظام المبيعات.

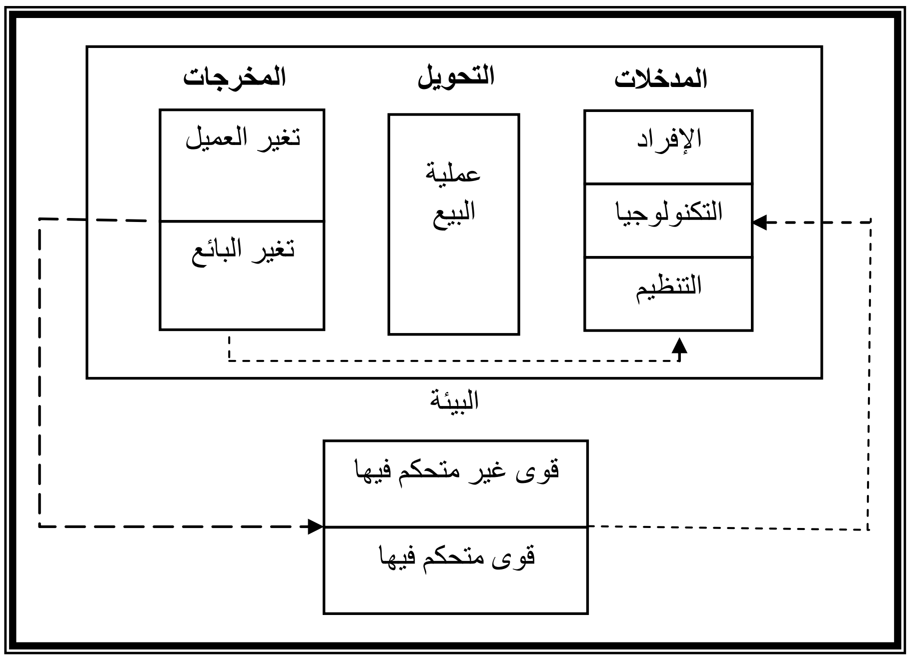


Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387



الشـــــــــــــــكل رقـــــــــــــــم (2-4)
نمـــــــــــــــوذج لنظـــــــــــــام المبيعـــــــــــــات




المصدر: (Bradely, 2006)

## ثالثاً: نظام البيع الشخصي

وتتلخص مهمة رجل البيع في أن يختار المزيج المطلوب و الصحيح للمدخلات من الإفراد، التكنولوجيا، التنظيم لكي تتم صفقات البيع. أما عن المدخلات من الإفراد فهي تشير إلى مجموعة من العوامل المتصلة بعملية البيع مثل: نماذج الطلبات، المعارض، الإعلان، تنظيم إدارة البيع. أما مدخلات التنظيم فهي تشير إلى الأهداف والسياسات والإجراءات التي تتضمن نظام المكافآت وتقسيم العمل. أما عن المعلومات من المدخلات أو البحث عن مدخلات جديدة من البيئة التسويقية. ومن الواضح أن أهم عنصر في النظام البيعي هو رجل البيع نفسه و يقوم بالآتي:

- تحليل السوق والتعرف على حاجات المستهلكين، ويجب ان يكون على علم بما يحدث في الصناعة، دور المنافسة، التغير في الهيكل التسويقي.
- لابد أن يكون على علم بكل جوانب السلعة موضوع التعامل وإذا لم يوفرها صاحب السلعة فيجب أن يبحث عنها بنفسه.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

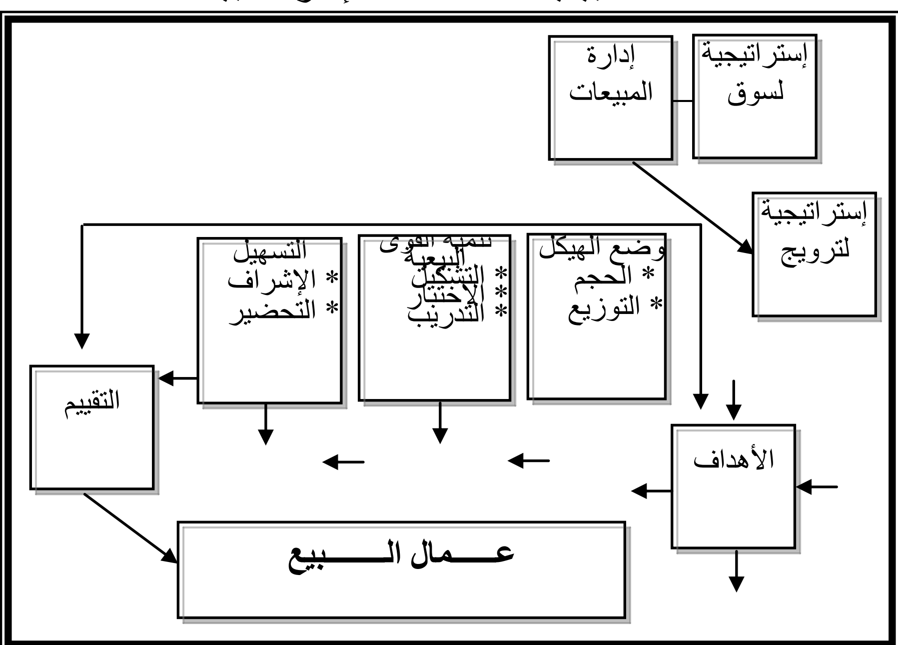


- لابد أن يكون على علم بشروط البيع: الأسعار، الائتمان، الدفع والتسليم.
- لابد أن يكون على علم بموقف الشركة إلى يمثلها من حيث التنظيم، الإدارة، الشهرة.

رابعاً: إدارة القوى البيعية

يعتبر التنسيق - كوظيفة إدارية - قلب العملية الإدارية لأنه يعني التنسيق بين جهود الإفراد داخل التنظيم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف. ويمكن توضيح مجموعة الأنشطة البيعية الداخلة في إدارة القوى البيعية في الشكل رقم (4-3) و الذي يمكن ان يستخدم كأساس في شرح إدارة القوى البيعية ويعتبر العمل الإداري عملا صعبا، فقد يقع مدير المبيعات في بعض الأخطاء في مجالات: التعيين، التدريب، يتجاهل أهمية الدوافع، عدم الاتصال، الفشل في العمل القيادي. قد يعاب على مدير المبيعات انه غير علمي في اتخاذ القرارات حريص على الوصول إلى حجم معين للمبيعات ولا يهمه الربح النهائي، يهمل التخطيط عن المدى البعيد و يهتم بكل ما هو قريب.

الشكل رقم (4-3)
الأنشطة البيعية لإدارة المبيعات






EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

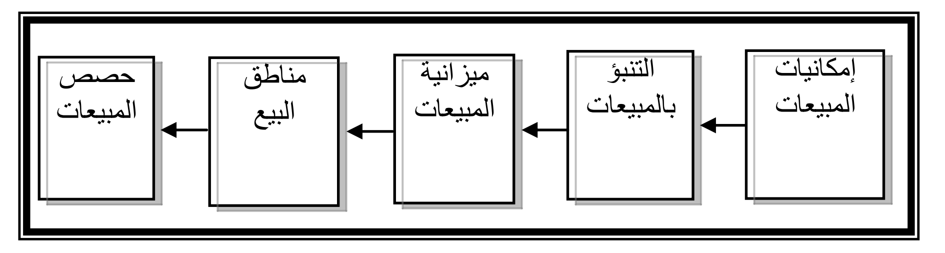
المصدر: (Lapp, 2001)

و يرد مدير المبيعات على مثل تلك الانتقادات و يقول أن عمله هو مع الإفراد سواء أكانوا عمال بيع أو عملاء ولا يتعامل مع آلات أو عناصر مادية. و بالتالي هناك الكثير من المتغيرات التي تحكم العمل و من الصعب جدا التنبؤ بها وهي:

1- أهداف رجال البيع:

قبل أن نحدد أهداف عمال البيع يجب أن نضع العوامل الآتية موضع الاعتبار: ما هي إستراتيجية البيع التي يجب استخدامها مع عميل بالذات؟ مع سلعة معينة؟ هل نركز الاهتمام على التكاليف أو نركز على الأداء؟ ما النتائج التي يجب أن يحققها مدير المبيعات لذلك لابد من تعريف وظيفة البيع تعريفا دقيقا حتى يكون أمام عمال البيع الخطوط العريضة لإتباعها في أي وقت؟ والشكل رقم (4-4) يوضح أهداف رجال البيع:

الشكل رقم (4-4)
أهداف رجال البيع




المصدر: (من إعداد المؤلف، 2006)

**الخطوة الأولى:** هي تحديد إمكانيات المبيعات و هي قياس لأقصى إيرادات مبيعات أو عدد وحدات البيع في وقت من الأوقات، بمعنى أخر هو الحد الأقصى للمبيعات. يمكن أن يعطينا التنبؤ بالمبيعات وهو الخطوة الثانية المستوى المتوقع للمبيعات و غالبا يكون هذا الرقم اقل من إمكانيات المبيعات. وبعد التنبؤ بالمبيعات يمكن تحديد إيرادات المبيعات المتوقعة و عمل ميزانية تقديرية للمبيعات وهي الخطوة الثالثة. الميزانية هي خطة المبيعات التي تضمن كافة النفقات عن الإيرادات حتى ينتج أرباح من النشاط. و الخطوة الرابعة هي تحديد أهداف لكل جزء من السوق أو لكل منطقة من مناطق البيع. ثم نأتي الى الخطوة الخامسة و الأخيرة و هي



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



وضـع حصـص مبيعـات و التـي علـى أساسـها نراجـع و نراقـب المبيعـات الفعلية.

2- هيكل رجال البيع:

عند تخطيط هيكل رجال البيع، يجب أن تأخذ إدارة المبيعات الكثير من العوامل في الحسبان و التي منها:

حجم الشـركة، نـوع السـلعة المنتجـة، خطـوط المنتجـات، نوعيـة رجـال البيع. ولا يمكن تصور تنظيم لقوى البيع يصلح للتطبيق في كافة الشركات وعلى كافة رجال البيع. يشترط التنظيم في بعض الشركات علـى أن جميـع رجال البيع مسئولون عن بيع كل منتجات الشركة، وفـي شـركات أخـرى تتبع طريقة التخصص أي تخصص مجموعـة مـن رجـال البيـع لبيـع أنـواع معينة من المنتجات.

- **الحجم:** ما الحجم المناسب لرجال البيع، لقد قدم احد الدارسين نظامـا لتقدير حجم قوى البيع، وهذا النظام مبني على الطريقة الآتيـة: نفتـرض ان الإدارة ستقوم بتحديد حجم رجـال البيـع علـى أسـاس عـدد مـرات اتصـال رجـال البيـع بـالعملاء حسـب إحجـامهم المختلفـة. مثـلاً تفتـرض الإدارة أن هنـاك 1000 عميـل مـن الحجـم «أ» 2000 عميـل مـن الحجـم «ب» داخـل المدينـة الواحـدة أو السـوق الواحـد. و العميـل «أ» يتطلـب 36 اتصـالا فـي السنة والعميل «ب» يتطلب 12 اتصالا في السـنة. تحتـاج هـذه الشـركة إلـى قوى بيعيه تتمكن من إجراء 60.000 اتصـالا فـي السـنة. ولـو افتـرض أن رجـل البيـع الواحـد يسـتطيع أن يقـوم فـي المتوسـط بــ 1000 اتصـال فـي السنة. تكون الشركة في حاجة إلى 60 من رجال البيع و قـد يخطـئ بعـض مديري المبيعات في احتساب عدد رجـال البيـع المطلـوبين حينمـا يربطـون إيرادات المبيعات بعدد رجال البيع بمعنى آخر يطلبون إعدادا إضـافية كلمـا زاد إيرادات المبيعات و يستغنون عن بعضـهم عنـدما يقـل إيـراد المبيعـات. إلا أن رجـال البيـع أنفسـهم هـم الـذين يحققـون المبيعـات الإضـافية و إضـافة عدد جديد من رجـال البيـع هـو نـوع مـن اسـتثمار رأس مـال الشـركة. لـذلك يجب علـى مـدير المبيعـات أن يقـارن بـين معـدل العائـد المتوقـع بعـد تشـغيل هـذا العـدد الجديـد مـع العائـد المتوقـع مـن اسـتثمارات أخـرى مثلمـا يقـرر التعيين أو الاستغناء.

- **التنظيم:** يـؤثر تنظـيم القـوى البيعيـة فـي فـاعليتهم و كفـاءتهم. و هنـاك طرق عدة لتنظيم القوى البيعية يمكن تلخيصها في الآتي:



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



1- **حسب المناطق:** و يعني هذا النوع من التنظيم أن كل فرد من رجال البيع يمثل الشركة في كل منتجاتها في منطقة بيع معينة، و يحدد هذا التنظيم اختصاصات و مسؤوليات رجال البيع بطريقة دقيقة . والفشل في تحقيق مبيعات في منطقة معينة سيقع على عاتق رجل البيع المكلفين بالعمل في هذه المنطقة. ويسمح هذا النوع من التنظيم بإيجاد علاقات قوية بين البائعين و بين العملاء في تلك المنطقة كما يخفض كثيرا من نفقة النقل.

2- **على أساس السلعة:** ترى الكثير من الشركات أن تنظيم رجال البيع على أساس أنواع السلع له الكثير من المزايا خاصة عندما تكون السلع من النوع المعقد أو غير المرتبط يبعضه و لن تتعدد المنتجات لكي نتبع هذه الطريقة من التنظيم. و إذا كان العملاء يطلبون أنواعا متنوعة من السلع دفعة واحدة فسيكون هذا التنظيم خالياً من المزايا.

3- **على أساس العملاء:** و يتمتع هذا النوع من التنظيم بالكثير من المزايا حيث سنوفر رجال بيع يعلمون الكثير عن العملاء و طلباتهم. و يمكن إيجاد أكثر من أساس للتقسيم على حساب العملاء: الحجم، طبيعة العمل، طريقة التوزيع. و لكن العيب هو عدم تحديد مسئولية تغطية أي منطقة من مناطق البيع.

4- **على أساس أهمية العملاء:** و هذا يعني تقسيم رجال البيع على أساس أهمية التعامل مع كل عميل على حدة. و يمكن النظر إلى حجم الطلبات كأساس لهذا التمييز.

5- **أسس أخرى:** يمكن أن تعتمد الشركات على أسس أخرى لتنظيم القوى البيعية، فمثلا الشركات التي تتعامل في التجهيزات الرأسمالية يمكن أن تقسم عمال بيعها حسب الوظائف مثل: الصيانة، حماية الأجهزة و الآلات، التركيب و هكذا.

خامساً: اختيار رجال البيع

يتوقف نجاح الشركة على طريقة تنفيذ المهام المختلفة بواسطة مجموعة من الأفراد الذين يؤثرون تأثيرا مباشرا على مدى النجاح الذي يحققه. و الأفراد الذين تختارهم الشركة لشغل المراكز البيعية يجب أن تتوفر فيهم صفات معينة مثل الخبرة و المهارة و القدرة الجسمانية و الصحية و النضوج العقلي و الرغبة في النجاح و الطموح في بلوغ



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



درجات عليا من النجاح. و هذه هي بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في رجال البيع الجدد و قد تزيد هذه الصفات بالنسبة لبعض المهام التي تطلب خبرات متخصصة و درجة عالية من الكفاية و الإنتاجية لأعمال المبيعات و تحسين مستوى أداء الأعمال و النجاح في التغطية الشاملة للأسواق و العلاقات السليمة مع المستهلكين و تخفيض نفقات البيع.

وعلاوة على ما تقدم فإن الاختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب و بالتالي تحقيق التوازن وتخفيض النفقات التي يسببها ارتفاع معدل دوران رجال البيع، و بالإضافة إلى كل ما تقدم تخفيض نفقات التدريب إما لأن الرجال المعنيين أقدر على استيعاب التدريب أو لأنهم لا يحتاجون إلى التدريب ذاته.

أما عن نتائج الاختيار الرديء لرجال البيع و السياسات الخاطئة التي تتبعها الشركة في هذا الصدد سوف ينتج عنها ارتفاع في نفقات البيع و ذلك لارتفاع نفقات البيع التي يتطلبها العمال غير المهرة بالرغم من صغر المبيعات التي يحققونها أو صغر المنطقة التي يعملون فيها ثم ارتفاع نفقات الإنتاج و التوزيع الضعيف.

وطالما لا يستمر هؤلاء الأفراد في الشركة مدة طويلة يرتفع معدل دورانهم وترتفع بالتالي نفقات اختيارهم وتدريبهم. وترتفع كذلك النفقات الإدارية طالما أن هذا الصنف من الرجال يحتاج إلى درجات اكبر من الإشراف والرقابة. وفي جملة واحدة نستطيع القول إن رجل البيع الفاشل سوف يؤثر في أرباح الشركة ولكن بطريقة عكسية.

وثمة نتائج أخرى لا يمكن تقييمها وهي سوء العلاقات مع المستهلكين بسبب ارتفاع معدل دوران عمال البيع التي تمنع الشركة من تنمية العلاقات مع المستهلكين و خاصة عندما يزيد عدد رجال البيع الذين يتصلون بالمستهلكين على فترات متقاربة. وعلاوة على ذلك فإن الاختيار السيئ لرجال البيع سوف يؤثر على الإدارات الأخرى للشركة و ذلك لارتفاع النفقة في كل من إدارة التمويل و المالية و الإعلان والإنتاج.

- **تخطيط برنامج اختيار رجال البيع:** تعتبر عملية اختيار رجال البيع عملية مستمرة تتطلب التخطيط الكامل لها. وبسبب أن الرجال الجدد دائماً يحتاجون إلى تعليمات قبل أن يزاولوا أعمالهم لذلك يجب إعداد برنامج تدريبي لهم. و هناك عدد من الطرق التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات التعيين ومنها:



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

1- **تحديد المراكز الشاغرة سنوياً:** بعد تحليل السجلات التي توضح معدل دوران رجال البيع تتمكن بعض الشركات من تحديد عدد الأفراد الجدد الذين يمكن تعينهم خلال السنة القادمة. و تعتبر هذه الطريقة سليمة بالنسبة للشركات التي تحتفظ بعدد كبير من رجال البيع و تتمكن بهذه الطريقة من الاحتفاظ بنسبة مستقرة من دوران رجال البيع.

2- **تقديرات المدى البعيد:** إن التنبؤ البعيد المدى عن المبيعات ثم الخطط التي ترسم لأغراض التوسع يمكن أخذها في الاعتبار عند تحديد احتياجات الشركة من القوى البيعية سواء بالنسبة للفترات الجارية أو للفترات المستقبلية.

3- **تحديد أقل الاحتياجات:** بعض الشركات تحدد أهدافا معينة للتعيين والاختيار تقوم على أدنى حد من رجال البيع الجدد خلال الفترة المالية. والحد الأدنى يمكن الوصول إليه عن طريق الجمع بين التقديرات السنوية و التقديرات في المدى البعيد.

4- **تحديد المراكز:** و هذا يتضمن تحديد المراكز الشاغرة نتيجة الخروج من الخدمة أو بسبب الترقية و بعض التغيرات المتحمل حدوثها في المراكز البيعية. و تعتبر هذه الطريقة ضمن الطرق الخاصة بتحديد الاحتياجات السنوية و لكنها ما زالت ناجحة بالنسبة للشركات التي بها قوى بيعية صغيرة .

سادساً: تدريب رجال البيع

حتى وقت قريب لم يخصص مديرو المبيعات جزءاً من وقتهم أو قدراً من اهتمامهم لموضوع تدريب رجال البيع. لقد اعتمد الجيل الأول من مديري المبيعات على أفكار بالية لم يعد لها الآن مكان إذ وضع رجال البيع الجدد في مراكز جديدة دون تعليم أو إرشادات كافية في الوقت الذي ينتظرون منهم الكثير من النتائج معتمدين على الرأي الذي يقول إن عليهم أن يتعلموا الكثير من مدرسة التجارب و التي يكتسبونها من حياتهم العملية.

وإلى حد كبير اعتمد الجيل الأول من مديري المبيعات على الفكرة التي تقول أن رجال البيع يولدون ولا يخلقون وان التجربة وحدها كفيلة بصقل



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

مواهبهم. و حتى الوقت الحالي لا تجد إلا عدد قليل من الشركات هي التي تعد البرامج الفعالة لتدريب رجال البيع، و بالرغم من ذلك لم تقم الكثير من التعليمات والتدريبات على أساس سليم من التخطيط و التنظيم و لم تتعد عددا صغيرا من الزيارات إلى المصانع أو الاستفادة من أحاديث الرؤساء أو من مديري المبيعات أو بعض التوجيهات عن طريقة كتابة طلبات البضاعة.

إن الهدف النهائي للإنتاج و التسويق هو تحقيق اكبر رقم للمبيعات كما أن الهدف الأول لتدريب رجال البيع هو التأكد من قدرتهم على تصريف تلك المنتجات. إن برامج التدريب السليم سوف تساعد مديري المبيعات على تحمل المسئوليات التي يختصون بها و هي تخفيض نفقات التسويق فعندما يؤدي رجال البيع العمل المعهود به إليهم بطريقة فعالة و عندما نقضي على الإسراف في كافة إشكاله فسوف نصل بنفقات التسويق إلى أدنى حد ممكن.

وبعد بلوغ هذه الدرجات من النجاح نجد أن تخفيض النفقات سوف يستفيد منه المستهلكون فائدة عظيمة و تحصل الشركة على أرباح كبيرة بالإضافة إلى ما تقدم - من وجهة نظر الإدارة العليا - يتحدد مركز الشركة بالنسبة للصناعة عامة حسب أداء الإفراد الذين يعهد إليهم بالعمل. إن البرنامج المنظم بطريقة ناجحة سوف يساعد الشركة على الوصول إلى نصيبها من سوق السلعة.

تصمم برامج تدريب رجال البيع لتزويدهم بالمعرفة في الجوانب التالية:

- **معلومات عن الشركة:** تاريخها،منتجاتها، عملية الإنتاج، سياساتها فيما يتعلق بالأسعار، وجهود الترويج، والخدمات والائتمان والتسليم... الخ.
- **معلومات عن السوق:** من الذين يشترون السلعة، ومتى يشترونها وأين يتواجدون.
- **مهارات البيع:** كيف يقوم بتسويق منتجات الشركة.
- **إدارة إفراد البيع:** مثل خطوط السير للبائع كيف يبرم عملية البيع، والنماذج المستخدمة, وكيف يعد التقارير وعلاقته برجال البيع الآخرين.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وعليه فإن الخطوة الأولى لتخطيط برنامج تدريب رجال البيع هي تحديد ما يجب أن يتضمنه البرنامج فبالرغم من أن الهدف الأول هو التأكد من إمكانية تصريف المنتجات هناك أهداف أخرى ربما يكون من أهمها الوصول إلى الحد الأقصى للمبيعات في ظل النفقات الدنيا. و رجل البيع المدرب يستطيع أن يحقق كمية اكبر من المبيعات في وقت اقل من العامل الآخر غير المدرب. و ثمة هدف آخر من برنامج التدريب هو تخفيض معدل دوران رجال البيع فالتجربة قد أثبتت أن المعدل السنوي لدوران رجال البيع الجدد يكون أعلى من العمال المدربين في الشركة. و يلاحظ أن العامل غير المدرب الذي يعجز عن القيام بوظائفه بطريقة مرضية سوف لا يوافق على البقاء في عمله و يترك الشركة في اقرب وقت ممكن. و طبيعي سوف ينشأ من انخفاض معدل الدوران انخفاض في نفقات التعيين و نفقات التدريب و زيادة الكفايات البيعية. ومن الأهداف الأخرى لتدريب رجال البيع تحقيق علاقات عامة طيبة بين الشركة والجمهور الخارجي. ورجل البيع أثناء اتصاله الشخصي مع الجمهور يلعب دورا هاما في تكوين شهرة و سمعة الشركة. ورجل البيع المدرب الكفء هو الذي يستطيع أن يترك أثرا طيبا في نفس العملاء ويقدر على المحافظة على العلاقات الطيبة مع العملاء القدامى و المستهلكين.

وبقصد تحديد الأهداف الواجب أن يحققها برنامج التدريب لا بد من التعرف على الأهداف العامة لإدارة المبيعات (زيادة حجم المبيعات - زيادة الأرباح - استمرار تقدم و نجاح الشركة) و كذلك لا بد من رسم السياسات التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف و التعرف على الأهداف و كيف تعمل الإدارة على تحقيقها تساعدنا كثيرا على التعرف على الأهداف المحددة و برنامج التدريب.

وثمة طرق إضافية تستخدم في تحديد أهداف البرنامج وهي: مواصفات المهام المختلفة هي التي تحدد لنا الاعتبارات التي يجب الاهتمام بها بصدد التدريب ولا بد أن يسأل رجال البيع عن تقديم اقتراحات عن أشكال وطرق التدريب اللازمة، كما يجب تحليل التقارير التي يتقدم بها رجال البيع و تحليل سجلات البيع بقصد الاستفادة منها في برنامج التدريب و الكشف عن النقاط الضعيفة. ولا بد من مراقبة رجال البيع أثناء العمل وتسجيل الاعتبارات التي يجب الاهتمام بها في برنامج التدريب و بالإضافة إلى ذلك فإن المشاكل الناتجة عن التغيير في سياسات الشراء أو في الإجراءات التي تتبعها أو في



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

التنظيم القائم يجب أخذها في الاعتبار عندما نرغب في تحديد الأهداف الخاصة ببرنامج التدريب.

طالما كان برنامج التدريب يتطلب نفقات باهظة - حتى ولو استخدمنا أسهل طرق التدريب - فلا بد من الوصول إلى نتائج لها قيمة و أهمية خاصة تبرر هذه النفقات المصروفة على برنامج التدريب. و لذلك تظهر أهمية تقيم نتائج التدريب. ولا يمكن أن تظهر التحسينات في الطرق و الوسائل البيعية إلا بعد فترة طويلة من اكتمال التدريب و بالرغم من هذه الصعوبات فلا بد من التعرف على اثر برنامج التدريب على حجم المبيعات.

ويمكن إجراء مقارنة بين طول الفترة اللازمة لرجل البيع الحديث العهد للوصول إلى حجم معين من المبيعات و بين رجال البيع المدربين، تحليل نتائج البيع للعمال المدربين و غير المدربين، مقارنة المعلومات التي اكتسبها رجال البيع المدربين و غير المدربين. و بالرغم من أن هذا التحليل أو هذه المقارنات قد لا تفصح عن كل المزايا و النتائج التي تحصل عليها من التدريب إلا أنها توضح التحسينات التي أمكن تحقيقها و التي تبرر النفقات التي تتحملها الشركة من جراء تطبيق برنامج التدريب.

سابعاً: الرقابة على رجال البيع ونظام التقارير

هناك دائما ندره في العرض من رجال البيع المهرة حتى أصبحت من المشاكل التي تتعقد يوما بعد يوم. ويمكن أن ترجع هذه الظاهرة إلى العوامل الآتية:

- اتساع حجم الأسواق إما عن طريق إضافة أسواق جديدة أو زيادة عدد المستهلكين.
- ارتفاع الدخل القومي، وارتفاع الدخل الحقيقي للفرد يؤدي إلى ارتفاع مستويات المعيشة وبالتالي زيادة حجم الطلب.
- تمتع أغلب الأفراد بأوقات الفراغ بسبب تحديد عدد الساعات التي يقضيها العامل في المصنع حسب التشريعات الحديثة التي تفرضها أغلب الحكومات للدفاع عن مصالح العمال وبسبب تقدم الاختراعات في كافه الحالات الإنتاجية في محيط الإنتاج واستخدام الآلات التي تسير تلقائيا. إن الزيادة في الكفاية الإنتاجية في محيط



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الإنتاج ساعدت على زيادة الوحدات المنتجة في عدد أقل من الساعات. وبالرغم من أن ساعات العمل لعمال الصناعة قد انخفضت وتحددت نجد أن رجال البيع قد زادت المهام التي تعهد إليهم كما زادت الأسواق التي يخدمونها.

وثمة عوامل متعددة يمكن التعرض لها بصدد العجز في العرض من رجال البيع المهرة ومنها الاتساع الكبير لحجم الأسواق أدى إلى زيادة هذه المشكلة وإلى الابتعاد عن وسائل العلاج. ولذلك أعتمد التسويق اعتمادا كبيرا على الإعلان أكثر من الاعتماد على البيع الشخصي. ولكن لأن عددا قليلا من المشروعات استغنت عن جهود رجال البيع واستخدمت وسائل بيعيه أو تسويقية أخرى وأصبح الاعتماد الكلي لأغلبية الشركات على جهود البيع الشخصية مشكله واضحة.

ولقد اتجه مديرو المبيعات في السنوات الماضية لعلاج هذه المشكلة بطريقتين: الأولى تعيين عدد أكبر من رجال البيع لتولي المهام المتزايدة للمبيعات. والثانية عن طرق تحسين الكفاية الإنتاجية لرجال البيع الحالين. وتبع ذلك مشكله القدرة على تعيين عدد أكبر من رجال البيع لتولي الأعمال والمهام المتزايدة والصعوبة الواضحة في الاحتفاظ بعمال البيع الحاليين بسبب فتح أفاق جديدة أمامهم وبسبب ظهور فرص جديدة للعمل. وبناء عليه فإن أحسن وسيله أو مدخل لعلاج هذه المشكلة هو العمل على زيادة الكفاية لإنتاجيه لرجال البيع الحاليين وذلك بتحسين وسائل الرقابة والإشراف عليهم ثم تقيم جهودهم.

**أما وظيفة الرقابة:** فإن الغرض من هذا الموضوع هو مناقشه وتحليل وظيفة الرقابة والذي يدخل التقييم ضمن وظائفها. والفكرة من الرقابة هي التأكد من الأهداف السابق تحديدها قد تم تنفيذها. وفي هذا المجال يجب أن نتعرض بالتفصيل إلى دور موضوع الرقابة التي تستخدمها إدارة الشركة. تبدأ المهام الإدارية في أي شركة وبتحديد أهداف الشركة بواسطة الإدارة العليا وبعد ذلك يقوم مديرو الإدارات بما فيهم مدير المبيعات بتحديد الأهداف القصيرة والبعيدة الأجل المتعلقة بالإدارة التي يشرف عليها ولكن داخل الإطار العام للأهداف العامة الخاصة بالشركة كوحدة. وفي نطاق المبيعات تحدد برامج الترويج اللازمة وتنشيط المبيعات ثم تحديد بعض الإجراءات الأخرى وتتخذ بعض الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسيات وتطبيق الخطط.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وعندما تنفذ هذه الخطوات فأنه من الضروري بالنسبة لمدير المبيعات أن ينسق جهوده مع الجهود الأخرى بطريقه فعاله وناجحة مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل الشركة. وحتى نصل إلى هذه النقطة يكون مدير المبيعات مسئولا عن المهام الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق.

وحتى تكون الدورة كاملة لا بد من تنفيذ أربع خطوات وهي:

1- تحديد مستويات معينه لأداء الأعمال.

2- تسجيل الأعمال أو التنفيذ الفعلي للمهام.

3- مقارنه التنفيذ الفعلي مع المستويات الموضوعة.

4- اتخاذ بعض الإجراءات المحددة.

وهذه الخطوات الأربعة هي التي تشكل وظيفة الرقابة. والخطوات الثلاثة الأولى ثابتة في طبيعتها وتمكن الإدارات من أن تقيس التقدم الذي وصلت إليه بصدد تحقيق الأهداف. وإذا كانت الإجراءات وهي أهم خطوه في الرقابة غير محدده فسوف تعطينا الخطوات الثلاثة الأولى المعلومات غير كاملة. والإجراءات المتخذة هي الجزء الديناميكي من الرقابة وهو ما يهمل في غالبيه الأحيان وإذا اعتمدت على الظروف المحيطة بموقف معين فقد تتخذ الإدارة إجراء معينا وزيادة الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف ومراجعه الخطة أو المقاييس المختلفة التي استخدمت عند تطبيقها حتى تصبح الخطة أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف، ثم تعديل في الأهداف حتى تصبح واقعيه وغير خياليه.

يلاحظ أن القرار المحدد للمستويات وهو عبارة عن الخطوة الأولى في الرقابة يحتاج إلى التخطيط وهذا يتضمن تحليل وتصنيف وترتيب المعلومات الواردة في السجلات والتنبؤ بأحوال السوق ثم تحديد أهداف المبيعات ثم اختيار منافذ التوزيع وتحديد السياسات البيعية. وتحديد مستويات أداء الأعمال يتطلب دراسة مصادر القوه والضعف الموجودان في رجال البيع، وإن الفائدة ستكون محدودة عندما نحدد مستويات الإدارة لرجال البيع في الشركة وبسبب النقص الموجود في الكفاءة التنظيمية هو بسبب القيود المفروضة على رجال البيع في الشركة. وفي الحقيقة فإن الرقابة الديناميكية التي تنشأ من المقارنة بين التنفيذ أو الأداء الفعلي للأعمال مع المستويات الموضوعة لا يمكن الوصول إليها إلا إذا اتخذت الإدارة بعض الخطوات في مجال الرقابة والتنسيق ومنها:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## 1. مستويات الأداء:

عندما يقوم مدير المبيعات بتحديد مستويات الأداء يجب أن يكون ملما بمعلومات وافيه عن حاله الأسواق التي يعمل فيها. فالإدارة يجب أن تتعرف على إمكانيات البيع الكلية ومقدار المبيعات التي تتمكن كل منطقه من مناطق البيع من تحقيقها. كما يلزم تحديد حدود هذه المناطق حتى تعمل على تدعيم المناطق الضعيفة وتقدير مراكز المستهلكين الحاليين والمحتملين من ناحية مقدار الأرباح التي يمكن تحصيلها من كل طبقه ومن كل فئة. ولا بد أن يكون لدى الإدارة المعلومات الكافية التي تبرز الفروق الواضحة في نفقات البيع الخاصة بكل منطقه على حده. ويجب على الإدارة أن تعيد تقييم الخطة حتى تتأكد أنها في أحسن المستويات التي يمكن الوصول إليها في ظل الظروف القائمة. كما يجب أن تتوفر الثقة في صحة السياسات و الإجراءات التي استخدمت في تنفيذ برامج التسويق. وبالمثل يجب على الإدارة أن تلاحظ نقاط الضعف و القوه في رجال البيع والتي تتطلب تقييم مجهوداتهم على ضوء الاختلافات الواضحة في الظروف المحيطة. وباختصار يمكن القول إنه يجب على الإدارة أن تحدد بنفسها مستويات الأداء حتى يمكن أن تتقابل مع احتياجات الشركة ومع مركزها التسويقي.

## 2- تسجيل الأداء الفعلي للمهام:

بعد أن تقوم الإدارة بتحديد مستويات الأداء التي تستخدم لأغراض الرقابة على رجال البيع وتقييم نشاطاتهم وجهودهم فإن الخطوة التالية هي تحديد طرق قياس الأداء الفعلي للمهام. وتعمل الإدارة على توفير الأرقام والإحصاءات اللازمة لأغراض المقارنة مع المستويات المختلفة المحددة لأداء الأعمال، ويجب على رجال البيع أن يعلموا أن طريقه أدائهم للأعمال خاضعة للرقابة وتقاس بعد ذلك مع المستويات المحددة للأداء. وإذا نجحت إدارة الشركة في تجميع الإحصاءات عن حجم المبيعات ثم تحديد النفقات ثم قامت بتحليلها فسوف تصبح في مركز يمكنها من قياس طريقه أداء المهام المختلفة. ومن ضمن أدوات الرقابة المستخدمة تقارير رجال البيع وكذلك التقارير من المستويات الإدارية المختلفة في إدارة الشركة وتحديد بعض الخطط والإجراءات عن طريق المشرفين على المبيعات.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- **نظام التقارير:** إن الهدف الأساسي للتقارير التي يرفعها رجال البيع هي أنها وسيله للرقابة ولكن يجب أن نأخذ في الحسبان أن هذه الرقابة يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصالات. ويعتبر نظام التقارير أداه للاتصال بين رجال البيع والمستويات الدنيا في إدارة المبيعات إلى الرؤساء في المستويات العليا. وتعطى التقارير للإدارة أساسا للمناقشة مع رجال البيع أو تحدد المناطق التي يحتاج فيها رجال البيع إلى المساعدة كما أنها تمكن المديرين من التقدم باقتراحات للعمل على تشجيعهم ومساعدتهم.

وبعد مراجعه التقارير يستطيع مدير المبيعات أن يقرر ما إذا كان رجال البيع يقومون بالبيع إلى الأفراد الصالحين وفي المناطق الصالحة، كما تساعد في تحديد الاحتياجات والإجراءات الواجب اتخاذها لزيادة رقم الطلبات أو أوامر الشراء. والمعلومات التي تتضمنها التقارير تعتبر المادة الأولية التي يجب أن تستفيد منها الإدارة في توجيه نظرة مدققة أي توجه النقد لأجل البناء وتشجيع الأفراد العاملين في نفس الميدان.

وبالمثل يساعد نظام التقارير رجال البيع على تحسين طريقه أدائهم للمهام المختلفة وذلك لأن كل فرد مضطر أن يراجع عمله عندما يسجل كل ما قام به خلال فتره معينه وقد يوجه النقد الشخصي إلى تصرفاته وقد يكون هذا النقد أقوى من النقد الصادر من الرؤساء الإداريين. وبناء عليه يمكن القول إن نظام التقارير يبني الأسس الذي يقوم عليه النقد والبناء سواء من رجال البيع أو من الرؤساء.

ومن الشروط الأولية لكتابه التقرير هو أن يكون للتقرير هدف أو عده أهداف. وهذا الهدف هو الذي يؤثر في طبيعة أو شكل التقرير وكذلك في المعلومات التي يتضمنها. ومن ضمن الأهداف العديدة التي تحققها التقارير هي:

1- تعطي التقارير فكره واضحة عن الظروف المحيطة بكل منطقه وتنقلها إلى المركز الرئيسي.

2- تعلم رجال البيع لماذا نجحوا أو لماذا فشلوا كما توضح لهم طريقه تحسين أدائهم للأعمال وزيادة الدخول التي يحصلوا عليها في ظل طريقه الدفع المتبعة.

3- يساعد رجال البيع أن يقومون بتخطيط أعمالهم.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

4- تعطي رجال البيع فكره عن المستهلكين الفعلين والمحتملين الذين يمكن تكرار عمليه البيع معهم.

5- تمكن إدارة البيع وكذلك رجال البيع من تحسين الخدمات التي تؤدي إلى المستهلكين.

6- تعطي الإدارة فكره عن السلع المنافسة الموجودة في السوق.

7- إعطاء الإدارات فكره عن نشاط المنافسين.

8- تعطي المركز الرئيسي فكره عن مركز العملاء وعن حجم الائتمان.

9- تمكن إدارة المبيعات من الاحتفاظ بقوائم أو معلومات حديثه ويوميه عما يحدث في محيط العمل.

10- تحديد الأساس الخاص باختيار صفقات البيع.

11- تعطي معلومات تنفع بحوث التسويق.

12- ترسم الطريق أمام تنميه السلع الجديدة وإنعاشها.

13- تسهيل مهمة ترويج وتنشيط المبيعات عن طريق المستهلكين المحتملين.

14- دراسة منافذ التوزيع الجديدة.

15- تسهيل من تخطيط جداول الإنتاج.

وإذا تمكنت التقارير المتقدمة من رجال البيع من تحقيق كل هذه الأهداف أو بعضها فسوف تتمكن الإدارة من تقييم الجهود التي يبذلها رجال البيع كما أنها تعطينا الإحصاءات والأرقام التي تحتاج إليها الشركة في المستويات الإدارية العليا وذلك لكي تتمكن من رسم السياسات التسويقية.

ثامناً: تقييم جهود رجال البيع وتقييم وظيفة البيع

لا يمكن أن يعتمد تقييم جهود رجال البيع فقط على أساس كميه المبيعات التي يحققونها و من المعروف أن أحسن رجال بيع قد يمرون بظروف صعبه، وأضعف رجال بيع يمكن أن يحققوا مبيعات ضخمه عندما تتحسن الظروف. ويمكن أن نستند إلى الخطوات ألأتيه في تقييم جهود رجال البيع:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:07 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

1. **النشاط الجسماني:** كم عدد مرات الزيارة التي أجراها رجال البيع؟ ما الوقت الذي استغرقه كل اتصال؟ ما مقدار الأموال التي أنفقت؟.

2. **القدرة على التأقلم:** هل يستطيع رجل البيع أن يتفهم المواقف البيعية المختلفة حتى يستطيع أن يتم الصفقة في أي منها. هل يستطيع رجل البيع أن يعمل دون توجيه ومساعده الإدارة وهل لديه القدرة على التفكير والمبادأة؟ هل يستطيع أن يحقق نوعا من التكامل في الأداء وفي السلوك؟ ما مدى كفاءة رجل البيع في أداء وظيفته من الواجهة العامة، هل ارتبط بالأهداف التي حددتها الإدارة؟

وتعتبر خطط العمل الموزعة على رجال البيع بارومترا لقياس الأداء لأنها تشرح العمل الواجب أدائه وعدد مرات الاتصال. وعند مقارنه خطه العمل بالعمل الفعلي يمكن الحكم على رجل البيع. ويمكن أجراء مقارنه بين جهود البيع المختلفين شريطه أتفاق الظروف. ويقال إن دوره حياه رجل البيع تبدأ منذ إعداده ثم تنميته وتقدمه ونضوجه ثم تتدهور كفاءته. ويلاحظ أن منحنى الأداء بين مرحله الإعداد ومرحله النمو تقفز بسرعة ثم يسير بمعدل بطيء حتى يصل إلى مرحله النضوج ثم يأخذ في النزول حتى مرحله التدهور. وإذا تمكن صاحب العمل أن يحدد موقع رجل البيع على هذا المنحنى يستطيع أن يحدد احتياجاته ويحدد أوجه القصور الموجودة في القوى البيعية.

ويتطلب تقييم جهود رجال البيع صنع أنماط أو مستويات أو أهداف ثم قياس الانجاز ومقارنته بهذه المستويات أو الأهداف. الطرق التقليدية لتقييم كفاءة جهود البيع هي: قياس حجم المبيعات قياس النشاط البيعي، مدى المساهمة في إجمالي الربح. وقد أضيف حديثا قياس مدى مساهمة البائع في زيادة إدراك العميل ومواقفه حول الشركة ومنتجاتها. كذلك ينتشر استخدام مراقبة التكاليف كوسيلة أخرى لتقييم جهود البيع وفيما يلي سوف نتفحص هذه الأساليب. حيث يتلقى معظم مدراء التسويق تقارير يومية، أو أسبوعية أو شهرية عن حجم المبيعات التي تم تحقيقها في الفرع أو المدينة أو المنطقة..الخ. ويسهل بالطبع جمع بالطبع جمع مثل هذه المعلومات دوريا. وبالطبع هناك علاقة مباشرة بين حجم المبيعات وجهود البيع. وتقوم الإدارة نظرا لإدراكها لقصور حجم المبيعات في قياس المجهودان البيعية بتقسيم حجم المبيعات إلى أقسام فرعية، هذه الأقسام الفرعية تختلف من شركة إلى أخرى ولكن على العموم تستخدم الأقسام الفرعية التالية:

- المنتج أو المنتجات.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

• طبقة العملاء.
• منافذ التوزيع.
• فترات الوقت.

ومن مثل هذه المعلومات يسهل اكتشاف أسباب القصور في حجم المبيعات الكلي، فعلى سبيل قد يهمل بائعه خطا معينا من المبيعات بسبب عدم اقتناعه بها أو عدم وجود مهارات بيعيه لديه لهذا الخط من المنتجات وعند غياب حجم المبيعات يستخدم النشاط البيعي للبائع في تقييم مجهوداته، وقد يشمل ذلك:

• عدد أيام عمل البائع.
• عدد الاتصالات اليومية.
• عدد الاتصالات لكل عميل.
• عدد الطلبات لكل اتصال.
• حجم الطلبيات.

وتساعد تقارير الأنشطة السابقة أيضا في اكتشاف جوانب القصور في عملية البيع. إلا أنها تبرز مشكلة أخرى وهي انه قد تأخذ من وقت البائع، لذا فان الوقت الذي يقضيه البائع في كتابة هذه التقارير يجب أن يخصم من وقت البيع، ويرفض البائعون كتابة تقارير عن نشاطهم خاصة إذا كانوا يعاملون على أساس العمولة فقط. فضلا عن أنهم يجدون أنفسهم غير مهيئين لكتابة «الإعمال الورقية أو المكتبية». وقد نجد عندما نستخدم أسلوب حجم المبيعات في قياس مجهودات البيع أن بائعا يقل في حجم مبيعاته عن آخر ولكن الأول يساهم أكثر في تحقيق إجمالي الربح، حيث نجد أن الأخير قد يزيد حجم مبيعاته عن طريق زيادة الخصومات التي يمنحها للعملاء عن مشترياتهم أو خفض الأسعار أو زيادة الخدمات التي يقدمها للعملاء مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاته ولكنه في النهاية يقلل من إجمالي الربحية. لذا تستخدم بعض الشركات أسلوب مدى مساهمة البائع في إجمالي الربح كوسيلة لقياس كفاءة المجهودان البيعية.

تعتبر مقاييس حجم المبيعات ومدى المساهمة في الربح الإجمالي من المقاييس الملموسة التي يمكن تتبعها إلى بائع معين، وأخرى غير ملموسة ولا تقل أهمية مثل التغيرات في مدى إدراك المستهلك ورأيه في السلعة، هذه التغيرات الأخيرة يجب أن تسبق النتائج الملموسة، ولكن حتى ألان لا



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

توجد سوى مقاييس عامة للتعرف على مدى إدراك المستهلك كمقياس لتقييم كفاءة الجهود البيعية.فعندما يقوم المشرفون بعمل زيارات ميدانية مع البائعين فأنهم سوف يلاحظون مدى معرفة العملاء بالخصائص التنافسية للسلعة التي يبيعونها أو مدى تقبلهم للشركة التي تبيع هذه السلعة. وينتشر جمع المعلومات حول التكاليف كوسيلة أخرى لتقييم جهود البيع فغالبا ما يتم تزويد إدارة التسويق بمعلومات حول التكاليف على أساس:

- الوحدة التنظيمية (المنطقة) فرع، قسم..الخ.
- السلعة أو مجموع السلع.
- نوع العناصر.
- عناصر جملة تكاليف البيع (مثل الرواتب، الرحلات، المصاريف..الخ).

تعتبر الوحدات التنظيمية أكثر الطرق التقليدية استخداما لتقييم تكاليف البيع، فالميزانيات التقديرية تجعل جمع مثل هذه المعلومات مسألة أوتوماتيكية.وتحليل هذا النوع من المعلومات يعتمد على مقارنتها بالميزانيات التقديرية الموضوعة أو ما تم في السنوات الماضية، كذلك قد تتم بصفة مستمرة أو على فترات متقطعة حسب حاجة الشركة. وعند تحليل المعلومات على أي من الأسس السابقة فقد نجد أن بعض العملاء أو بعض السلع يتطلبون رحلات أكثر مما يجب أو يكلفون أكثر من اللازم أو المعقول، لذا قد يكون من الأفضل توجيه هذه الجهود والموارد نحو عملاء أو سلع أكثر ربحية واقل تكلفة. كذلك من الشائع في الكثير من الشركات تحليل عناصر التكلفة الإجمالية للبيع،مثل الرواتب والعمولات أو مصاريف الرحلات، حيث قد يتم تحليل بنود تكاليف الرحلات لاكتشاف المصروفات الزائدة أو سوء استخدام الوقت، فالبائع الذي ترتفع تكاليف رحلاته قد لا يستخدم وقته بفعالية مثلا.

**أما تقييم وظيفة البيع:** فهناك بعض الطرق يمكن استخدامها في تقييم وظيفة البيع في الشركة ومنها:

**1- الإضافات إلى الربح:** يجب حساب هذا الرقم عن طريق حساب التكلفة زائدا نسبه الإضافة للسلعة ويطرح منها تكاليف عمليه البيع.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

2- **العائد على الأصول:** تطرح نفقات المبيعات الجارية مثل: الرواتب وبدل النقل من الربح.

3- **نسبة التكلفة إلى المبيعات:** وتحسب نسبه نفقات البيع ثم تقسم على إيرادات المبيعات. ولكن يلاحظ أنه لا يمكن أن تستخدم بمفردها.

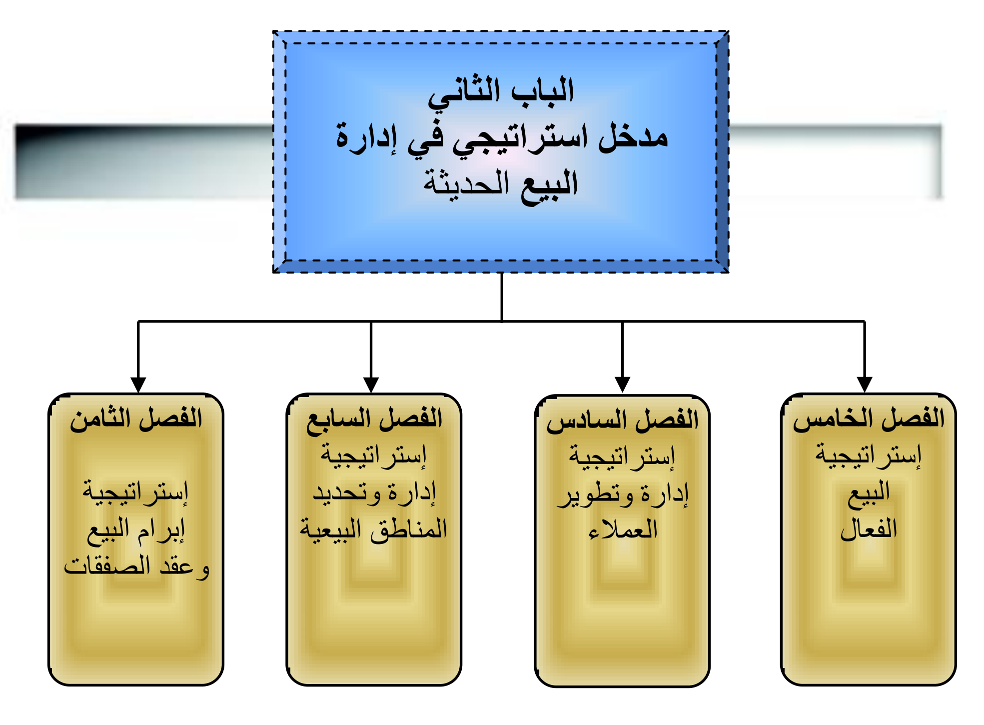
4- **نصيب السوق:** إذا لم تتغير جوده السلعة أو السعر أو الإعلان أو جهود المنافسين ومع ذلك زادت حصتنا السوقية فيمكن أن نعزو ذلك إلى زيادة كفاءة وجهود رجال البيع.

5- **تحقيق أهداف التسويق:** يمكن الحكم على الطريقة أداء وعمل المبيعات على أساس ما أمكن تحقيقه من أهداف (المبيعات، الأرباح).



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

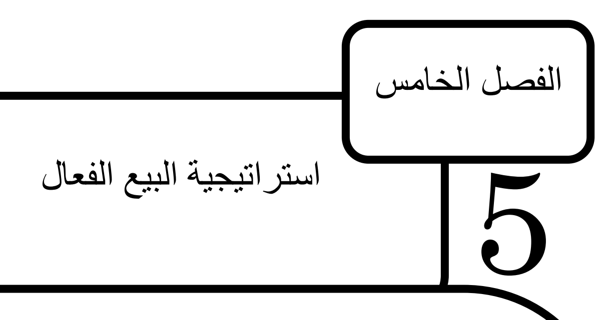



يفصّل الباب الثاني المكوّن الثاني لهذا الكتاب وهو مدخل استراتيجي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس الإستراتيجية للمبيعات حيث يتناول الفصل الخامس إستراتيجية البيع الفعال أما الفصل السادس إستراتيجية إدارة وتطوير العملاء، أما إستراتيجية إدارة وتحديد المناطق البيعية فتناولها الفصل السابع، بينما شرح الفصل الثامن إستراتيجية إبرام البيع وعقد الصفقات.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387




- **مدخل تمهيدي في الإستراتيجية.**
- **مفهوم وخطوات ومراحل الإدارة الإستراتيجية.**
- **أهمية تحليل وظيفة رجل المبيعات الفعال.**
- **عناصر عملية البيع الفعال.**
- **توزيع وتقرير حجم قوة البيع الفعال.**
- **مصادر رجال البيع الفعال.**
- **اختيار رجال البيع الفعال.**
- **توجيه رجال البيع الفعال.**

ـ تحديد مكافآت رجال البيع الفعال.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## أولاً: مدخل تمهيدي في الإستراتيجية

### 1. مفهوم الإستراتيجية Concept of the Strategy

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغييرات التطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بشركات الإعمال كجزء من الإدارة الإستراتيجية دورا في كافة العمليات والسياسيات والخطط التي ترسخها الشركة من أجل تحقيق أهدافها. لذلك تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليه الشركات في مواجهة المنافسة والتغييرات البيئية. لقد تم تعريف الإستراتيجية على أنها (التلميح الموجه للشركة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها). وعرفت بأنها (الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو الموقع وهي منظور).

كما ينظر (Mintzberg) للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه، وان كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزائها نموذج يصف السلوك حدث أم لم يحدث الآن. وعرفت الإستراتيجية بأنها ما هي إلا خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المنافع الإستراتيجية للشركة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الرئيسية.

وعرفت الإستراتيجية أيضاً على أنها تلاحم مهمة الشركة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف الشركة. وعرفت بأنها «الطريقة التي من خلالها تحقق الشركة أهدافه، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة لمنظمة واستراتيجيات فرعية مثلا إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة». وعلية فالإستراتيجية «هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تريد أن تصبح عليه». لذلك فان الإستراتيجية هي



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة للتعرف نحو تحقيق أهداف الشركة ومن خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالشركة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

وهذا يعني أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء الشركة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة الشركة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف الشركة.

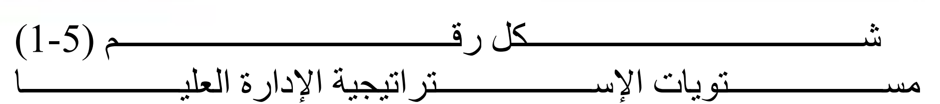
بشكل عام هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية الشكل رقم (5-1) هي:

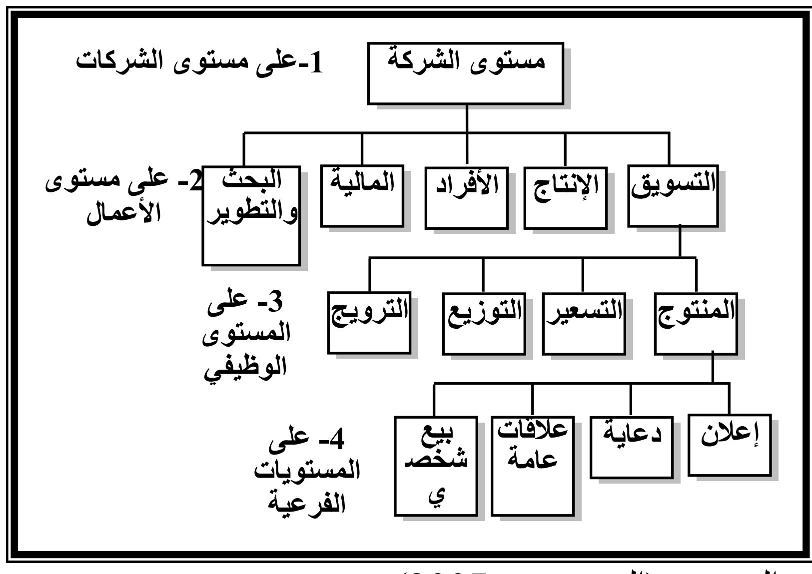
- مستوى الإدارة العليا والإستراتيجية الكبرى Grand Strategy أو إستراتيجية الشركة العامة Cor Strategy.
- مستوى الإدارة الوسطى أو إستراتيجية البرامج Program Strategy أو إستراتيجية الأقسام Division Strategy.
- مستوى الإدارة الدنيا أو الإستراتيجية التفصيلية Detailed Strategy أو إستراتيجية الوحدات Division Strategy. وتشمل:
  - إستراتيجية الإنتاج Production Strategy
  - إستراتيجية التسويق Marketing Strategy
  - إستراتيجية المالية Financial Strategy
  - إستراتيجية الأفراد Personal Strategy



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387


شكل رقم (1-5)
مستويات الإستراتيجية الإدارة العليا




المصدر: (الصميدعي، 2007)

## ثانياً: مفهوم ومراحل الإدارة الإستراتيجية

عرفت الإدارة الإستراتيجية: بأنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها وعرفت على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقييم والرقابة. وهذه الإدارة تركز على التكامل بين مختلف الإدارات مثل إدارة الإنتاج و التسويق و المبيعات والمالية التي تقوم بها الشركة.

والإدارة الإستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية: وهي صياغة الإستراتيجية و تطبيق الإستراتيجية و تقييم الإستراتيجية، ويتم صياغتها على ضوء أهدافها وإمكانياتها. ويتضمن التعريف على الفرص الممكنة، التهديدات الخارجية للشركة، تحديد عناصر القوة والضعف داخل الشركة. وعلينا معرفة أماكن القوة والضعف وذلك لكي نتمكن من تلافي عملية الاختراق لأماكن الضعف كي يتم معالجتها ومعرفة الخلل بها عن طريق تشخيصها بما يخدم الهدف العام. كذلك معرفة نقاط القوة ليتم تعزيزها لخدمة أهداف الشركة وبذلك نعد إستراتيجية على ضوء إمكاناتنا وبعد ذلك نختار الإستراتيجية الأفضل لنا.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

أما تطبيق الإستراتيجية فيتطلب من الشركة وضع الأهداف مستوية وتحديد السياسات وتوفير الموارد من اجل وضع الإستراتيجية وتكوين هيكل تنظيمي فعال كفؤ وإعداد الميزانية وتحضير العاملين وخلق الوعي لديهم وذلك عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات الموجودة لدى الشركة وذلك لان أي عمل أذا لم يكن القائم بتنفيذه بمستوى هذا العمل لا يستطيع تنفيذه.

أما تقييم الإستراتيجية فنقيس به هل أن الصياغة والتطبيق كانت موفقة أم لا، هل هي ضمن الاتجاه العام أم لا وهذا يمكن قياس قدرتنا على الأداء هل تتم بشكل جيد أم لا.

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للشركة يمكن حصرها ببعض النقاط التالية:

1- تركيز على الشركة ككل فهي تهتم بالعمال اليومية والمشاكل وتركز على نمو وتطوير الشركات بصورة عامة.
2- تمكن الشركة من أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها.
3- تمكن الشركة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة بمتغيرات البيئة.
4- تمكن الشركة من أن تكون مرنة وأكثر تكيفا مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.

إن مراحل تطوير الإدارة الإستراتيجية هي:

1- **مرحلة التخطيط طويل الأجل:** التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط اثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وأي أمور تحدث في هذه المرحلة عندما تخطط نعتمد على السنوات السابقة.
2- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط يتعدى الداخل وأصبح أكثر توسعا كما كان عليه في السابق حيث أصبح التخطيط موجة للخارج، ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال المحاولة في إيجاد أسواق جديدة وما هي الأسواق المحتملة (التفكير الاستراتيجي).
3- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** هدف إلى إدارة كل الموارد في الشركة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## ثالثاً: أهمية تحليل وظيفة رجل المبيعات الفعال

إن معرفة وظيفة رجل المبيعات هو مفتاح برامج البيع الشخصية، وكجزء من برامج الترويج يسعى رجال البيع إلى تطوير إدراك العميل أو العملاء المحتملين، وإيجاد انطباع حسن لديهم حول المنتجات التي تبيعها الشركة وأسعارها والخدمات التي تقوم بها. ففي بعض المواقف يقوم رجل المبيعات بتزويد العميل بمعلومات عن السلعة، وفي مواقف أخرى يقنعه بالشراء. وعلى كل شركة أن تحدد وظيفة رجل المبيعات بوضوح وتقيس مدى كفاءة أدائه وهو يسعى إلى التأثير على رأي وسلوك المستهلك.

وبينما تكون وظيفة رجل المبيعات توصيل الرسالة البيعية إلى العميل، علينا أيضا أن ندرك بأنه قد يكون مصدراً مهماً للمعلومات حول السوق، وغالبا لا تستفيد الشركات من هذه الخاصية. وعلى العموم، هناك وظائف أخرى قد تشتمل عليها وظيفة رجل المبيعات مثل الخدمة وتحليل الائتمان، والتسليم، ومراقبة المخزون، وحتى تدريب رجال البيع في متاجر التجزئة والجملة. يمكن تبرير الحاجة إلى وظيفة رجل المبيعات بعدة أسباب منها: أن معرفة ما يجب على رجل المبيعات أن يقوم به يعتبر شرطاً ضرورياً لنجاح الخطوات البيعية وإتمام عملية البيع، وتبين النقاط التالية أهمية معرفة وظيفة رجل المبيعات:

1- **التوظيف:** معرفة وظيفة رجل المبيعات تساعد في تحديد مواصفات الشخص الذي يناسب توظيفه في سلك رجال البيع، وتساعد في تحديد المصادر الملائمة للحصول عليه والنموذج (1) يبين وصف لوظيفة رجل البيع .

2- **الاختيار:** جوهر عملية الاختيار هو تحقيق الموائمة بين المرشحين المحتملين للعمل في سلك المبيعات وعوامل الاختيار، وعوامل الاختيار يمكن تحديدها من خلال تحليل وظيفة رجل البيع، والنموذج (2) يبين طلب توظيف لرجل البيع.

3- **تقرير حجم قوة البيع:** إن تقرير عدد الحسابات التي يمكن لرجل المبيعات فتحها وبالتالي عدد قوة البيع اللازمة لا يتم إلا من خلال معرفة ما الذي يستطيع أن ينجزه رجل البيع.

4- **التدريب:** إن تحديد برامج التدريب اللازمة يتم معرفتها من خلال معرفة وظيفة رجل المبيعات أيضا.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

5- **تطوير تنظيم المبيعات:** إن تحديد السلطات والمسؤوليات، والعلاقات الوظيفية ونطاق الإشراف كلها تعتمد على معرفة الإعمال التي ينبغي أن يقوم بها رجل البيع.

6- **توجيه وتقييم رجال البيع:** يعتمد تقييم رجال البيع السليم والفعال بالطبع على معرفة وتحديد الوظائف والإعمال التي يقوم بها رجل البيع.

7- **تحديد مكافآت رجال البيع:** إن تقرير مقدار مكافآت رجال البيع، وطريقة دفعها تعتمد مباشرة على طبيعة عمل رجال المبيعات ونوعيتهم.

**أما الممارسات الحالية لعملية تحليل وظيفة رجل المبيعات:** فيلاحظ انه على الرغم من أهمية وظيفة رجل البيع إلا أن عملية تحليل هذه الوظيفة تعتبر الاستثناء للقاعدة في الممارسة العملية. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها أن مدراء التسويق غالبا ما يكونوا قد وصلوا إلى هذه الوظيفة عن طريق الترقية - أي قد عملوا كرجال بيع - وبالتالي فهم يشعرون بأنهم على معرفة دقيقة بهذه الوظيفة وليسوا بحاجة إلى توصيف هذه الوظيفة. وكذلك يفسر غياب ظاهرة تحليل وظيفة رجل البيع أن معظم الشركات التسويقية صغيرة الحجم.

كما أن التدريب الرسمي غالبا غير موجود، وتتم عملية تقييم جهودهم وتوجيهها من خلال الاتصال الشخصي والملاحظة الشخصية من قبل مدير التسويق الذي على معرفة بطبيعة الوظيفة، كذلك مما يفسر عدم الاهتمام بتحليل وظيفة رجل المبيعات هو الاعتقاد بان هناك كثير من الجوانب الغير ملموسة في الوظيفة والتي يصعب تحليلها، كما أنهم يشعرون بان الوصف الوظيفي عام جدا بحيث يصبح غير مفيد لهم.

وعلى كل حال، عندما يزداد حجم الشركة تختفي مثل هذه الظروف وتظهر الحاجة إلى تحليل وظيفة رجل المبيعات وتزداد أهميتها. ولما كان الأمر كذلك فإن كثيرا من الجهود قد بذلت لتحديد وصف دقيق لهذه الوظيفة (انظر نموذج الوصف الوظيفي لرجل البيع) ولكن الوصف الوظيفي يميل إلى أن يكون وصفا اصطناعيا للمسؤوليات والعلاقات، ولا يضع اهتماما كافيا للعوامل الغير ملموسة للوظيفة مثل: الحوافز, والثقة والشخصية... الخ، والتي لها اثر كبير على نجاح رجل المبيعات. إن تحديد



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

هذه العوامل وتقرير طريقة منظمة لقياسها يشكّل تحديا رئيسيا لإدارة التسويق.

## رابعاً: عناصر عملية البيع الفعال

عناصر عملية البيع الشخصي تمثل ما يمكن أن نطلق عليه خطوات إتمام عملية البيع وهي:

- الاتصال.
- إعطاء المعلومات عن السلعة.
- الرد على الاعتراضات.
- إبرام البيع.
- المتابعة.

ويتطلب إتمام كل خطوة من هذه الخطوات مهارة كبيرة وهذه تحتاج إلى الإستراتيجية. ويجب أن يقوم رجال البيع على أساس كل منها وتدريبهم على أدائها بنجاح. وتختلف الصعوبات في كل منها من وظيفة بيع إلى وظيفة بيع أخرى، وإن احد أهم انجازات علم السلوك في مجال التسويق هو الفهم الأفضل لوظيفة البيع الشخصي والأبحاث الحديثة تؤكد على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري.

وللوصول إلى فهم أفضل لعملية البيع، علينا أن نفهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..الخ. المحيطة بالشركة وقد أعطي مؤخرا انتباها اكبر لدور المشتري، فالمفهوم الحديث للبيع يؤكد أن البيع هو عملية الشراء، فإذا لم يقرر المشتري أن يشتري فلن يكون هناك بيع. لذا علينا أن نبدأ بتحديد احتياجات ورغبات المشتري وعلى البائع بعدئذ العمل على تلبيتها، وهذا بعكس النظرة التقليدية التي كانت تركز على رجل البيع بصفته الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال.

## خامساً: توزيع وتقرير حجم قوة البيع الفعال

من الناحية النظرية على الشركة أن تستمر في توظيف رجال البيع إلى المرحلة التي تتساوى فيها التكلفة الإضافية لجهود البيع مع الدخل الإضافي الناتج من تلك الجهود، ولكن من الناحية الواقعية يتم تحديد حجم قوة البيع من خلال التجربة والخطأ الذي تتعلمه الشركة من خلال مراحل نموها. إن مبيعات وتكلفة العام الماضي غالبا ما تقرر ما سيكون عليه العام المقبل. فعندما يتم إنشاء الشركة غالبا ما يكون قد اجري تحليل لحجم قوة البيع اللازم لتغطية العملاء. ومتى تم تحديد معدل قوة البيع إلى حجم



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الإعمال، فإنه من المتوقع أن يستمر ذلك ثابتا ما لم يحدث تغيير جوهري مثل إضافة منتجات جديدة أو يزيد عدد رجال البيع بنسبة الزيادة المتوقعة في حجم الإعمال.

## سادساً: توزيع رجال البيع الفعال

عندما يتعلق الأمر برجال البيع هناك مشكلتان تواجهان توزيعهم: الأولى الحاجة إلى توزيع جهود رجال البيع ككل على أساس جغرافي أو على أساس السلعة أو على أساس العملاء و الثانية أن على رجل البيع توزيع وقته طبقا لإرشادات الإدارة، ولكن يمكنه أن يقوم بتعديلها طبقا لاحتياجات منطقته. وهذا يلزمه بتحديد: من يتصل به، ومتى وعدد مرات الاتصال. وننظر أولا في مشكلة إدارة المبيعات الأولى وهي توزيع جهودهم حسب المناطق البيعية.

يتطلب تطوير المناطق البيعية قياس مقدار المبيعات المحتملة في المنطقة، ويكون هدف الإدارة أولا تحديد مقدار المبيعات المحتملة للصناعة ككل (أي بما في ذلك الشركات المنافسة) في مناطقها البيعية، ودرجة قوة المنافسة، ثم مقدار المبيعات التي تتوقعها للشركة. ولتقدير حجم مبيعات الصناعة المحتملة تكون الخطوة الأولى تقدير عدد المشترين المحتملين ودرجة احتمال استهلاكهم لمنتجات الشركة، وقد تكون عملية تقدير عدد المشترين المحتملين سهلة أو معقدة، فمثلا عدد المشترين المحتملين لمعجون الأسنان قد يكون جملة سكان البلد. وحتى هنا قد تكون نسبة كبيرة لا تستعمل معجون الأسنان مثل الأطفال دون سن معينة أو كبار فوق سن استخدام فرشاة الأسنان. وبغض النظر، فعند تقدير حجم المشترين لمعجون الأسنان يكون أسهل منه في حالة تقدير حجم المشترين لسلعة كهربائية جديدة متعددة الاستخدامات وفي كلتا الحالتين قد يجعل المسألة سهلة الرجوع إلى الإحصائيات التي تنشرها الحكومة أو الغرف التجارية أو الاتحادات التجارية أو المنشورات التي تتخصص في جمع معلومات من هذا النوع.

وبعد تحديد حجم قوة الشراء، فإنه يلزم تحديد حجم الكمية التي يشترونها، مرة أخرى قد تكون المسألة سهلة أو معقدة. فمثلا يستطيع منتج قطعة غيار تستخدم فقط في السيارات الحديثة معرفة من هم الذين يشترون هذه القطعة، وأين يقعون، وكم عدد السيارات التي أنتجوها في العام الماضي. وعلى العكس من ذلك فان منتج القماش الصناعي لا يعرف من هم مستهلكوه ولا أين يقعون ولا المقدار الذي سيشترونه.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ومتى تم تحديد مقدار المبيعات المحتملة في المنطقة، فإن من الضروري تقدير مدى المنافسة. وهذه مسألة تعتمد على التقدير الشخصي وهي اقل موضوعية ولكن غالبا ما يعتمد على المبيعات السابقة التي تعطي بالطبع فكرة عن مدى المنافسة.

وبعد ذلك يتم تحليل مبيعات البائع المتوقعة: فكم من الوقت تستغرق عملية الاتصال؟ وكم عدد مرات الاتصال اللازمة؟ وكم عدد الساعات والأيام والأسابيع التي يتوقع أن يعمل بها البائع؟ وكم الوقت الذي يقضيه في التنقل؟ وتحدد الإجابة على مثل هذه الأسئلة مقدار المبيعات التي يمكن أن ينجزها البائع. ويصبح تخصيص المناطق البيعية، مسألة تخصيص القطاعات الجغرافية إلى مناطق بيعيه يسهل إدارتها. ويبقى هنا مسألتان: الأولى هي ضرورة تخصيص مناطق بيعيه صغيرة لرجال البيع الجدد الذين ليس لديهم خبرة، والثانية تخصيص جهود رجل البيع داخل المنطقة ذاتها. وتستخدم بعض الشركات نظام الجولات المخططة حيث يخطط للبائع مسبقا خط سيره على العملاء وترفض بعض الشركات مثل هذا الأسلوب لأنه يقلل من درجة الابتكار والإدارة الذاتية لدى البائع، كما تقلل من مرونة البائع في تغطية منطقته البيعية. وفي كثير من الأحيان يكون لدى البائع فكرة أفضل عن كيفية استخدام وقته.

ومشكلة أخرى لا تقل أهمية تواجه إدارة التسويق وهي تبحث عن الحل الأمثل لتوزيع أو تخصيص جهود البيع وهي مشكلة جمع وتحليل بيانات البيع. وكما هو معلوم يوظف رجال البيع أساسا لانجاز المبيعات، ولكن هناك وظيفة ثانوية ومهمة في نفس الوقت وهي تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحليل انجاز المبيعات وذلك للعمل على تطويرها وتلجأ بعض الشركات لتسهيل مهمة البائع في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة إلى استخدام أجهزة الحاسب الآلي التي تقوم بعملية التحليل لتقارير البائعين الدورية والتي ينبغي أن تكون سهلة الاستخدام وتوفر وقت البائع.

## سابعاً: توظيف رجال البيع الفعال ومصادرهم

تتطلب إدارة المبيعات الفعالة البحث الدائم عن رجال البيع الأكفاء. فعلى الرغم من أن لدى إدارة المبيعات والتسويق حاليا عددا كافيا ومؤهلا من رجال البيع، إلا انه عليها أن لا تنسى أن الشواغر تحصل باستمرار بسبب النقل أو الترقية أو التقاعد أو الوفاة، أو التوسع في إعمال الشركة أو الاستقالة أو المرض. وتستطيع إدارة المبيعات والتسويق الحفاظ على قوة بيع فعالة عن طريق توقع هذه التغيرات والإعداد لها. وكما اشرنا سابقا،



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

فإن عملية قياس خصائص رجل البيع الناجح ليست سهلة كما أن رجل البيع الذي يبحث عنها قد تختلف من شركة إلى أخرى. وعلى العموم فيما يلي أهم مصادر رجال البيع:

**أولاً:** الأشخاص الذين يعملون حاليا كرجال بيع: تسعى كثير من الشركات للحصول على رجال يعملون في سلك البيع وذلك لأنها ترى أنهم يملكون خبرات بيعيه وقابلية للنجاح في مهنة البيع. وإذا كان الأمر كذلك، فإن من هذه المصادر رجال البيع الذين يعملون حاليا في منافذ توزيع منتجات الشركة، ورجال البيع الذين يعملون في الشركات المنافسة والذين يعملون مع الموردين للشركة.

ولكثير من الشركات فإن المصدر المنطقي هو رجال البيع الذين يبيعون منتجات الشركة نفسها. والمهم هنا أن رجال البيع الذين يعملون في متاجر الجملة أو متاجر التجزئة للسلع الاستهلاكية ورجال البيع الذين يعملون مع الموزعين الصناعيين للسلع الصناعية. ولهذا المصدر لرجال البيع ميزتان رئيستان الأولى أن الساعات الطويلة التي يقضيها رجل البيع في متاجر التجزئة أو الجملة تجعله على معرفة بمهارات البيع والثانية أنه يكون على معرفة بسلع المنتج. إلا انه من الناحية الثانية، نجد أن رجال البيع من هذه المصادر غالبا ليس لديهم الرغبة في الترحال والمقدرة على الإدارة الذاتية التي تمكنهم من أن ينجحوا كرجال بيع متنقلون.

وعندما تتحول الشركة إلى البحث عن رجال البيع الذين يبيعون السلع المنافسة فإنها بذلك تتغلب على العيب السابق في رجال البيع من متاجر الجملة أو التجزئة. وهذا المصدر لديه معرفة بالسلع المنافسة إلا انه قد لا يستطيع أن يعرض منتجات الشركة الجديدة التي انتقل إليها بفعالية بسبب ارتباطه السابق بالسلع المنافسة، كما أن هؤلاء الذين ينتقلون من شركة إلى أخرى يمثلون أولئك الذين يقفزون من وظيفة إلى أخرى فلا يستقرون في الشركة الجديدة، كما أن العملاء لا ينتقلون إلى استهلاك سلع أخرى لمجرد علاقاتهم الشخصية مع البائعين. كذلك يشكل رجال بيع «المورد» مصدرا آخر لرجال البيع لبعض الشركات خاصة وان الشركة تستطيع أن تحكم على كفاءتهم بسبب تعاملها معهم لمدة طويلة فضلا عما يتوافر لديهم من معرفة بمنتجات الشركة التي يتعاملون معها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**ثانيا:** رجال البيع بدون خبرة: اغلب رجال البيع الذين يعملون في الشركات والشركات يأتون للعمل فيها بدون خبرة سابقة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب:

- إن رجال البيع هؤلاء يأتون للعمل بدون أية مفاهيم خاطئة حول الشركة و منتجاتها.
- إنهم يعتبرون أكثر ولاء للشركات التي يبدءون العمل بها.
- أنه يسهل تشكيلهم و تدريبهم وفقا لاحتياجات وأهداف الشركة.
- والاهم أنهم اقل كلفة من رجال البيع ذوي الخبرة. ومن أهم مصادر رجال البيع بدون خبره، الكليات والمعاهد التعليمية حيث قد تتوافر لدى هؤلاء بعض المعرفة الفنية وخلافها كما تحتاجه الشركة. كما أن من مصادر رجال البيع بدون خبرة رجال الشركة التي يعملون فيها في غير نشاط البيع، فهؤلاء يعرفون الشركة ومنتجاتها وخصائصها فضلا عن أن الشركة تعرف كفاءتهم ومستوياتهم مما يجعلهم مصدرا مهما كرجال للشركة التي يعملون فيها.

ثامناً: خطوات اختيار رجال البيع الفعال

كتب كثيرا عن كيفية اختيار الموظفين للعمل في الشركات. وهدفنا هنا تحديد خطوات اختيار رجال البيع للعمل في الشركات مع توضيح لفروق عملية اختيار رجال البيع عن غيرهم من الموظفين في الأماكن المناسبة. وتمر عملية اختيار رجل البيع عبر الخطوات التالية:

**1- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة:** يعتبر الإعلان عن وظائف رجال البيع الشاغرة أكثر الطرق انتشارا ولكن قد يجد استخدامها معارضة من قبل الآخرين على أساس:

• أن الإعلان بجذب هؤلاء «المتنقلون» من عمل إلى عمل وغير المستقرون.

• أن الإعلان يتم عادة للوظائف الدنيا.

• أن الإعلان قد يقلل من أهمية الشركة في أعين المرشحين للعمل.

**2- تعبئة الطلب:** يعتبر الطلب أكثر الأدوات فعالية في عملية اختيار رجال البيع. فإذا ما تم وضعه بشكل مناسب فانه يزودنا بمعلومات قيمة عن رجل البيع يمكن للشركة على أساسها رفض الطلب فورا أو الاستمرار



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

في عملية تقييم الموضة، وعند تعميم الطلب يجب ملاحظة أن يزود الطلب بالمعلومات التالية:

أ- **المعلومات الشخصية:** مثل العمر والحالة الاجتماعية، وعدد إفراد العائلة، والطول و الوزن، والصحة، والمعلومات التي تفيد في مهنة رجل البيع مثل وجود رخصة قيادة سيارة... الخ.

ب- **التعليم:** كذلك يحتوي الطلب على المراحل التعليمية التي اجتازها المرشح، وتقديراته الدراسية، ونشاطاته اللامنهجية التي تفيد في مهنة البيع مثلا مقدرته على الاتصال... الخ.

ج- **المراجع:** وتكون المراجع عادة الأساتذة القدماء والرؤساء السابقين والأشخاص الذين يعرفون المرشح معرفة وثيقة.

د - **الشخصية والحوافز:** وتحتوي معظم الطلبات على معرفة معلومات عن عضوية المرشح في المنظمات والجمعيات أو النوادي المختلفة. كما قد يسأل لماذا يرغب العمل في هذه الشركة بالذات، ولماذا يرغب في مهنة البيع وما هي هواياته وطرق وقت فراغه، وما هي طموحاته.

من الواضح أن مثل هذه المعلومات تعطي الكثير عن المرشح للعمل في مهنة البيع. وليس فقط من المعلومات التي تحتويها ولكن طريقة عرضها أيضا تعطي فكرة عن المرشح، مثلا مدى ترتيب أفكاره ومظهره و دقته... الخ.

3- **المقابلة:** يساعد الطلب في غربلة المرشحين ولكن لا يكشف عن كثير من جوانب شخصية الموظف، لذا يتم اختيار عدد من المرشحين لإجراء مقابلة والمقابلة تتيح الفرص للتعرف بعمق على حوافز المرشح لنشاط البيع وتكشف جوانب شخصيته ومظهره ومقدرته على التعبير عن نفسه وكلها عوامل مهمة في عملية اختيار رجل البيع.

ويختلف رجال التسويق بشأن أسلوب المقابلة فهل يستخدمون المقابلة الموجهة، أم غير الموجهة؟ يرى المدافعون عن أسلوب المقابلة غير الموجهة أن إتاحة الفرص للمرشح كي يتحدث على سجيته بدون أن تكون هناك أسئلة معدة مسبقا يجعل من السهل اكتشاف حوافزه ومقدرته على التعبير عن نفسه والطريقة التي يعبر بها عن نفسه، إلا انه من ناحية أخرى يرى المدافعون عن أسلوب المقابلة الموجهة ضرورة وجود مواضيع محددة ينبغي أن يسأل فيها المرشح أسئلة محددة لتقييم قدراته.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وبغض النظر عن أسلوب المقابلة فإنه ينبغي تواجد عوامل معينة يتم بناء عليها اختيار المرشح لنشاط البيع.

وعلى كل حال، هناك من اعترض على إجراء مقابلة أصلا بغض النظر عن الأسلوب وذلك على اعتبار أن تتيح الفرصة للحصول على معلومات محدودة في جو مصطنع وتجري عادة من قبل أشخاص غير مؤهلين. وللتغلب على عيوب المقابلة الفردية تقوم بعض الشركات بإجراء مقابلة للمرشح مع عدد من رجال إدارة التسويق ويساعد هذا الأسلوب في التغلب على مشكلتين:

- **المشكلة الأولى:** وهو اتجاه الشخص الذي يقوم بالمقابلة بالتأثر بأحد خصائص المرشح الرئيسية ليصدر حكمه عليه وهذه الخاصية قد تكون ايجابية وقد تكون سلبية تتعلق مثلا بشخصية المرشح أو مظهره أو تعليمه... الخ.
- **المشكلة الثانية:** اتجاه الشخص الذي يجري المقابلة إلى اختيار المرشحين الذين تقترب ميولهم من ميوله. وعلى العموم، عندما تجرى المقابلة مع أكثر من شخص واحد تكون نتيجة المقابلة أكثر موضوعية مما لو أجراها شخص واحد بمفرده.

4- **اختيار رجال البيع الفعال:** الخطوة الرابعة والأخيرة في عملية اختيار رجال البيع هي إجراء اختبارات لهم. وقد زاد انتشار هذا الأسلوب في اختيار رجال البيع بعد الحرب العالمية الثانية ولكن لا زال هناك كثير من الشركات التي تعترض عليه بسبب بعض النتائج السيئة في الميدان العملي لمن اجتازوا هذا الاختبار ولأنه لا يدار عادة من غير الأكفاء. وعلى العموم، تستخدم الشركات الكبيرة مثل هذه الاختبارات لأنها أكثر تقبلا للأساليب الحديثة ولأنها أقدر على تحمل تكاليفه. وتهدف هذه الاختبارات إلى الكشف عن جوانب أساسية أربعة في المرشح:

- مقدراته العقلية.
- شخصيته.
- ميوله ورغباته.
- مواقفه واتجاهاته. وعلى العموم ينبغي أن لا تعطى هذه الاختبارات وزنا أكثر من 25% من عملية اختيار رجال البيع.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



## تاسعاً: توجيه رجال البيع الفعال

فقوة البيع التي تم تخطيطها وتنظيمها وتدريبها جيدا، تظل بحاجة إلى التوجيه والرقابة لجعلها أكثر فعالية. ويتم توجيه قوة البيع بثلاثة طرق أساسية:

أولاً: التوجيه من خلال المشرفين

من الواضح أن غالبية التوجيه لرجال البيع يتم من خلال اتصالهم برؤسائهم المباشرين، فالوظائف الأساسية لرجال الإشراف في نشاط البيع هي:

- المحافظة على قوة البيع من خلال اختيار وتعيين رجال البيع.
- توجيه جهود رجال البيع العاملين في الشركة.
- وتقييم جهود رجال البيع. ولتحقيق الخطوة الثانية يقوم المشرفون بتوجيه الجهود من خلال تخصيص الواجبات وتوزيعها والقيام بتدريب رجال البيع بشكل مستمر، وتختلف درجة توجيه المشرفين لرجال البيع من شركة إلى أخرى فبعض الشركات ترى أن رجل البيع سيد نفسه، وتترك له حرية تنظيم نشاطه اليومي، بينما على النقيض من ذلك، تلجأ شركات أخرى إلى تحديد خط سير رجال البيع ويقوم المشرف بالتوجيه اليومي لرجل البيع. والأسلوب الأخير يوجد حيث يكون رجال البيع مبتدئين في العمل أو كان معدل الدوران بينهم عاليا. ومن مهام المشرفون على رجال البيع أيضا تحفيز رجال البيع فمهنة البيع قد تصيب البائع بالإحباط لذا على المشرفين أن يجعلوا البائعين يثقون في أنفسهم.

ثانياً: التوجيه من خلال تخصيص المناطق البيعية

يتم أولا تخصيص المناطق البيعية لرجال البيع ثم يتم تخصيص أنشطة البيع داخل كل منطقة ويساعد تخصيص المناطق البيعية في تحديد خطوط السلطة أو المسؤولية كما يمكن من خلالها التأكد من التغطية الكافية للسوق. وهناك وسيلة أخرى لتوجيه جهود رجال البيع داخل المنطقة وهي تحديد حصص بيعيه لكل بائع أو منطقة أو قسم أو فرع... الخ. ويتم تحديد الأهداف البيعية (الحصص) من خلال دراسة اتجاهات المبيعات في السنوات الماضية، ومقدار المبيعات المحتملة في المستقبل. ويمكن وضع هذه الأهداف في شكل و حجم المبيعات، هامش الربح،



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تخفيض التكاليف، عدد الحسابات الجديدة المفتوحة، تكرار الطلبات، حجم الطلبيات، أو أية أهداف أخرى تسعى الشركة إلى تحقيقها، وتهدف الحصص البيعية إلى تحفيز رجال البيع وتقرير عمولاتهم بناء على مدى تحقيقها أو تجاوزها. إلا أن نظام الحصص البيعية يواجه مشكلة تحقيق المساواة بين رجال البيع، فمسالة تحديد الحصص البيعية العادلة أكثر صعوبة من تحديد المناطق البيعية. لذلك فان الكثير من الشركات تعترض على استخدام نظام الحصص البيعية.

## ثالثاً: طرق أخرى لتوجيه رجال البيع

وهناك طرق أخرى لتوجيه وتحفيز رجال البيع مثل المؤتمرات البيعية، والمسابقات البيعية، وبعض طرق المكافآت. فأما من حيث المؤتمرات البيعية فهي تساهم في تبادل الأفكار بين البائعين بما يفيدهم في أداء عمل أفضل كما أنها تساهم في تقديم السلع الجديدة وبرامج الترويج الجديدة إلى البائعين. وتعقد مثل هذه المؤتمرات على شكل دوري أو في المناسبات العامة. وتستخدم المسابقات البيعية كوسيلة أخرى لتوجيه وتحفيز رجال البيع، وهي تهدف إلى التأكيد على فتح حسابات جديدة (عملاء جدد) أو لزيادة حجم الحسابات (للعملاء الحاليين)، ورغم انتشار مثل هذه المسابقات إلا أن بعض الشركات تعترض على هذا الأسلوب على أساس أنها محفز اصطناعي، وان المبيعات التي تتم بهذا الأسلوب إنما هي مسروقة من مبيعات المستقبل، وان هذا الأسلوب تقليدي ولا يتناسب مع احترام مهنة البيع و يرى آخرون أن هذا الأسلوب غير عملي لأنه يصعب قياس مجهودات البيع، وهذا صحيح خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتطلب العديد من الاتصالات قبل إبرام عملية البيع.

## عاشراً: تحديد مكافآت رجال البيع الفعال

تواجه تحديد مكافآت رجال البيع مشاكل خاصة قد لا تواجهها مسألة إدارة الأجور في أماكن أخرى لذا فانه من الأفضل التعرف على هذه المشاكل لإيجاد حلول مناسبة لها. أن المشاكل التي تواجه مسألة تحديد مكافآت رجال البيع فريدة من نوعها لعدة أسباب أولها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين الحوافز والجهود (النتائج) وخاصة عندما تحدد المكافأة رجل البيع على أساس العمولة فقط. وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم مكافأة رجال البيع كوسيلة رقابية عليهم أكثر من أية وظيفة أخرى، فقد



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تستخدم ليواجهوا جهودا كافية نحو سلعة معينة أو عميل معين، أو تستخدم للتحكم في مقدرتهم على تحديد الأسعار أو البيع في موسم معين أو للحصول على طلبات كبيرة أو أية أنشطة أخرى. أما بالنسبة للوظائف العادية فتكون ظروف العمل نمطية يسهل معرفتها والتحكم فيها بعكس الحال في مهنة البيع التي قد تختلف حسب المناطق أو العملاء اختلافا واسعا مما يجعل من الصعب ملاحظتها وتقديرها، لذلك فان استخدام نظاما خاصا لتحديد مكافأة رجال البيع يعتبر أمرا ضروريا من الرقابة عليهم. وكذلك ترتبط مكافأة رجال البيع بحجم المبيعات للشركة فإذا زادت تزيد وإذا قلت تقل، وإذا كانت التذبذبات في حجم مبيعات الشركة كبير فانه يصبح من الأفضل وضع خطة مكافآت لرجال البيع تحقق استقرارا في دخولهم. وأخير، يعمل رجال البيع تحت ظروف مختلفة ومتنوعة يصعب معها جمع المعلومات التي تساعد في وضع الأجر المناسب. بعكس الوظائف المكتبية الأخرى حيث يعمل الموظفون في ظل ظروف نمطية تجعل من السهل جمع المعلومات لتحديد الأجر المناسب.

ويتطلب تحديد مستوى مكافأة رجال البيع أن تقوم إدارة التسويق بتوصيف الوظائف وتحليلها كخطوة أولية، فإذا أنجزت هذه الخطوة يمكن بعدئذ أن تتم مقارنة مكافأة رجال البيع مع الموظفين الآخرين بالشركة، ومقارنتها مع مكافآت رجال البيع في الشركات الأخرى، ونركز على أهمية توصيف وتحليل وظائف رجال البيع لأنه يعتمد على هذه الخطوة كثير من الأمور الأخرى مثل اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتحديد مكافآتهم. وفي الواقع العملي، نجد أن قليل من الاهتمام قد أعطي لعملية توصيف وظائف رجال البيع وتحليلها ومقارنتها بالوظائف الأخرى ويرجع تردد الإدارة في القيام بمثل هذه الخطوة إلى عدة أسباب منها: أن الجوانب الغير ملموسة من مهنة البيع تجعل من الصعب مقارنتها بالوظائف الأخرى في الشركة، وكذلك مما يفسر غياب توصيف الوظائف وتحليلها لرجال البيع هو حقيقة أن غالبية الشركات لديها عدد قليل من رجال البيع مما يجعلهم يشعرون بان هذه العملية غير ضرورية لهم أو مكلفة عليهم.

وبدلا من استخدام عملية تحليل الوظائف وتقييمها كوسيلة لتحديد مكافآت رجال البيع تلجأ العديد من الشركات إلى استخدام معلومات الدخل المقارن لتحديد مكافآت رجال البيع، فتعهد إلى إحدى الجهات الاستشارية بجمع معلومات عن مكافآت رجال البيع في الشركات المماثلة أو المنافسة،



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وبناء على هذه المعلومات تقوم بتحديد مكافآت رجال البيع فيها. وعلى العموم،هناك ثلاثة طرق لتقدير مكافأة رجال البيع:

- الراتب فقط.
- العمولة فقط.
- الراتب والعمولة معاً.

ويمثل الأخير التوازن بين دخل ثابت (راتب) ودخل متغير (عمولة، مكافأة، مشاركة في الأرباح) وهذا أكثر الطرق شيوعا في تحديد مكافآت رجال البيع. إن خطة مكافأة رجال البيع هي أداة لتدقيق أهداف شركة معينة، وبناء عليه فان خطة المكافآت تختلف من شركة إلى أخرى. وبغض النظر عن خطة المكافآت التي يتم اختيارها فانه يجب استخدام عددا من العوامل في تقييم البدائل المختلفة مثل الرقابة والحوافز والمرونة والبساطة.

1- الرقابة:

يؤثر نوع خطة المكافآت التي يتم اختيارها على مقدرة الشركة في السيطرة والرقابة على نوع وقوة رجال البيع، ونشاطهم على العموم. تختلف درجة سيطرة الشركة على رجال البيع بمقدار نسبة الراتب إلى عموم خطة المكافآت. فإذا رغبت الشركة في أن يمضي البائع وقتا أطول في الجهود البيعية غير المباشرة، أو الجهود الغير بيعيه فإنها تزيد من نسبة الراتب إلى جملة المكافأة ومن أمثلة الجهود الغير بيعيه التي تتطلب نسبة راتب أعلى في خطة المكافأة خدمة التسليم، وخدمات الإصلاح. وعلينا أن ندرك بان إدخال مثل هذا النوع من الرقابة من خلال نسبة الراتب إلى جملة مكافأة رجل البيع سوف يؤدي إلى زيادة مسؤوليات إدارة التسويق وبالتالي تفترض الإدارة أنها في وضع أفضل من البائع لتقرير كيف أن عليه أن يبذل جهوده البيعية والراتب عموما يعني بان مسؤوليات البيع قد أصبحت مركزية.

وعلى الرغم من أن عنصر الراتب في مكافأة رجل البيع يعني رغبة الشركة في السيطرة على نشاط رجال البيع إلا أن هناك أسباب أخرى لتبني هذا الأسلوب فمثلا يستخدم أسلوب الراتب في مجال بيع السلع الصناعية لصعوبة فرز جهود البيع الفردية وربط المكافآت بها. كذلك يجب أن ندرك بان نظام العمولة فقط يمكن أن يتوفر فيه عنصر الرقابة، فعن طريق تحديد معدلات متفاوتة للعمولات يمكن للشركة أن توجه



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الجهود البيعية نحو سلع معينة أو طبقة معينة من العملاء أو تخفيض التكاليف وتوفير الجهود.

2- الحوافز:

العنصر الثاني الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحديد مكافأة رجل البيع هو درجة الحوافز المرغوبة. فجميع طرق المكافآت يتوافر فيها الحوافز لكن بدرجات متفاوتة حتى في نظام الراتب فقط، فالزيادات أو العلاوات الدورية تشكل حافزا بالطبع على زيادة الجهود البيعية. أما أكثر الحوافز فتوجد في نظام العمولات فقط حيث يحصل البائع على عمولات أكثر كلما زادت مبيعاته. وعلينا أن نلاحظ عند تعميم نظام مكافآت رجال البيع أن هناك حاجة إلى درجة من الحوافز وهذه يختلف مقدارها من شركة إلى أخرى. وتعتمد الحوافز على درجة تأثير جهود الفرد على نجاحه، وفي المواقف التي تحتاج جهود أكثر من شخص لإتمام صفقة البيع أو تأخذ وقتا طويلا من العرض والمفاوضات والاتصالات لكي تتم فان درجة الحافز تقل الآن والإدارة تشعر بصعوبة تقييم الجهود الفردية بعدالة. وعند اخذ الحوافز بعين الاعتبار في نظام مكافأة رجل البيع يجب ربطها بمقدار دوافع رجل البيع. فالحوافز الصغيرة تقتل جهد رجل البيع النشيط الذي يتمتع بدوافع قوية، كما أن الحوافز المرتفعة تعتبر إسرافا بالنسبة لرجل البيع الذي دوافعه قليلة. وفي الحقيقة، فان رجل البيع الذي لا يستطيع تحقيق الدخل المتوقع له يشعر باليأس وعدم الرضا عن نفسه ولا عن الشركة التي يعمل بها.

3- المرونة:

العنصر الثالث الذي يجب أخذه عند تقرير مكافأة رجال البيع هو المرونة حيث تأخذ المرونة عدة أشكال منها:

- أنه بالنسبة لكثير من الشركات فان حاجتها إلى تكاليف بيع متغيرة هي السبب في استخدام نظام العمولات فقط وخاصة عندما تكون أسواقها غير واضحة، وتتذبذب مبيعاتها بشدة، أو لا يتوفر لديها رأس المال الكافي. في مثل هذه الحالات تشعر الشركة بحاجتها إلى أن تتناسب تكاليفها مع مبيعاتها وهذا يمكن تحقيقه عن طريق نظام العمولات فقط وربما يفسر هذا لماذا ينتشر نظام العمولات في الشركات الصغيرة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- كذلك يجب أن تتكيف خطة المكافآت في المناطق البيعية المختلفة مع درجة نمو المبيعات وهذا يختلف من منطقة إلى أخرى. فإذا كان الحال كذلك فإن من الأفضل ربط خطة المكافآت بالحصص البيعية.

- وفي غالبية الشركات تختلف حاجة رجال البيع فيها من التدريب. وعلى خطة المكافآت التي يتم اتخاذها اخذ ذلك بالحسبان، فمثلا تختلف خطة مكافأة رجال البيع الممارسين لمهنة البيع فعلاً و كذلك يجب ملاحظة الفرق في مستويات رجال البيع أنفسهم.

- وأخيرا قد يتطلب الاندماج أو تطوير سلعة معينة أن يعاد النظر في نظام المكافآت لرجال البيع لتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الجديدة فما لم يتوفر لخطة مكافأة رجال البيع المرونة الكافية لمواجهة متطلبات كافة السلع فقد نجد أن بعض السلع قد أعطيت اهتماما أكثر أو اقل من اللازم.

4. البساطة:

الاعتبار الأخير الذي يجب ملاحظته عند خطة مكافأة رجال البيع هو البساطة، فالخطط المعقدة يصعب على رجال البيع فهمها ويصعب على الشركة إدارتها، فقد يعم السخط وعدم الرضا عند رجال البيع إذا لم يستطيعوا أن يدركوا العلاقة بين جهودهم ومستوى دخولهم. لذا ينبغي أن تكون خطة مكافأة رجال البيع واضحة، سهلة الفهم، وسهلة التطبيق حتى يتحقق لها النجاح.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

## النمـــــــــــــــــــوذج (1)

### وصف وظيفي لمهنة رجل البيع

| |
|---|
| **مسمى الوظيفة** : مندوب مبيعات . |
| **القسم :** السلع الصناعية. |
| **الإدارة :** التسويق والمبيعات . |
| **الرئيس المباشر:** رئيس قسم السلع الصناعية . |
| **عدد شاغلي الوظيفة:** (22) . |
| **ملخص الواجبات:** العمل في حدود سياسات الشركة ، ويقوم بترويج المبيعات وتحقيق حجم مبيعات من... إلى ... والأرباح المستهدفة في المنطقة البيعية ... وبنطاق توزيع هو ... وبأقل كلفة ممكنة . |
| **الواجبات الأساسية :** |
| - إعداد الخطط اللازمة لانجاز المبيعات المستهدفة إلى رئيسه المباشر. |
| - إعداد مصاريف النقل والمصاريف الاخرى. |
| - يقوم بخدمة العملاء بما يحقق لهم الرضا. |
| - إعداد خطط إرشاد العملاء حول السلع التي يبيعها. |
| - يقوم بالتماس المبيعات عن طريق الهاتف والاتصالات الشخصية للعملاء الحاليين والمحتملين بما يحقق أفضل ربحية للشركة. |
| - يتعرف على مشاكل العملاء ويعمل على حلها بشكل مناسب. |
| - يطلب مساعدة مدير المبيعات في المسائل المهمة والمبيعات الكبيرة لتذليل العقبات. |
| - يتابع شكاوي العملاء ويعمل على حلها باقصى سرعة ممكنة. |
| - يحتفظ ببطاقات شاملة للعملاء الحاليين والمحتملين. |
| - يقدم تقارير الاتصالات الاسبوعية لرئيسه المباشر. |
| - إعداد تقارير خاصة عن حالة المنافسة والمشاكل البيعية واحتياجات السوق عند الحاجة. |
| - يحضر الاجتماعات والندوات والمعارض وفقا لتعليمات الرئيس المباشر . |
| - يحتفظ بمعلومات عن المنافسين. |
| **العلاقـــات:** |
| **العملاء:** إنشاء علاقات طيبة معهم. |
| **مدير المبيعات:** رفع التقارير إليه دوريا واستشارته. |
| **العاملين بالشركة:** يمثل مصالح العملاء لدى باقي الإدارات. |
| **الجمهور :** يحافظ على علاقات طيبة مع المجتمع. |
| **شروط التاهيل:** ثانوية عامة، دورة في مهارات البيع، مقدرة على الإقناع والاتصال، إجادة اللغة الانكليزية. |

## النموذج (2) طلب توظيف

| | | |
|---|---|---|
| اسم الشركة وشعارها وعنوانها. | | |
| إرشادات: | | |
| الكتابة باليد أو طباعة. | | |
| أجب عن جميع الأسئلة. | | |
| اقرأ جيدا ووقع في المكان المخصص و اكتب التاريخ. | | |
| **أ. معلومات شخصية** | | |
| * الاسم: | * الجنس: | * العمر: |
| * الحالة الاجتماعية: | * العنوان الدائم: | |
| * عدد أفراد الأسرة: | * الديانة: | * رقم الهاتف |



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

| إن وجد: |
| --- |
| **ب. المؤهلات العلمية:**<br>نوع التخصيص: التقدير: |
| أقل من معهد متوسط. |
| معهد متوسط (سنتين). |
| درجة جامعية أولى. |
| درجة جامعية ثانية. |
| درجة جامعية ثالثة. |
| **ج- الدورات التدريبية:** نوعها ومدتها، ومكان انعقادها. |
| **د- الخبرات العلمية:** أين، مجال العمل فيها، أسباب ترك العمل، الراتب. |
| هـ- معرفين أو أسماء يمكن الرجوع إليها:1. |

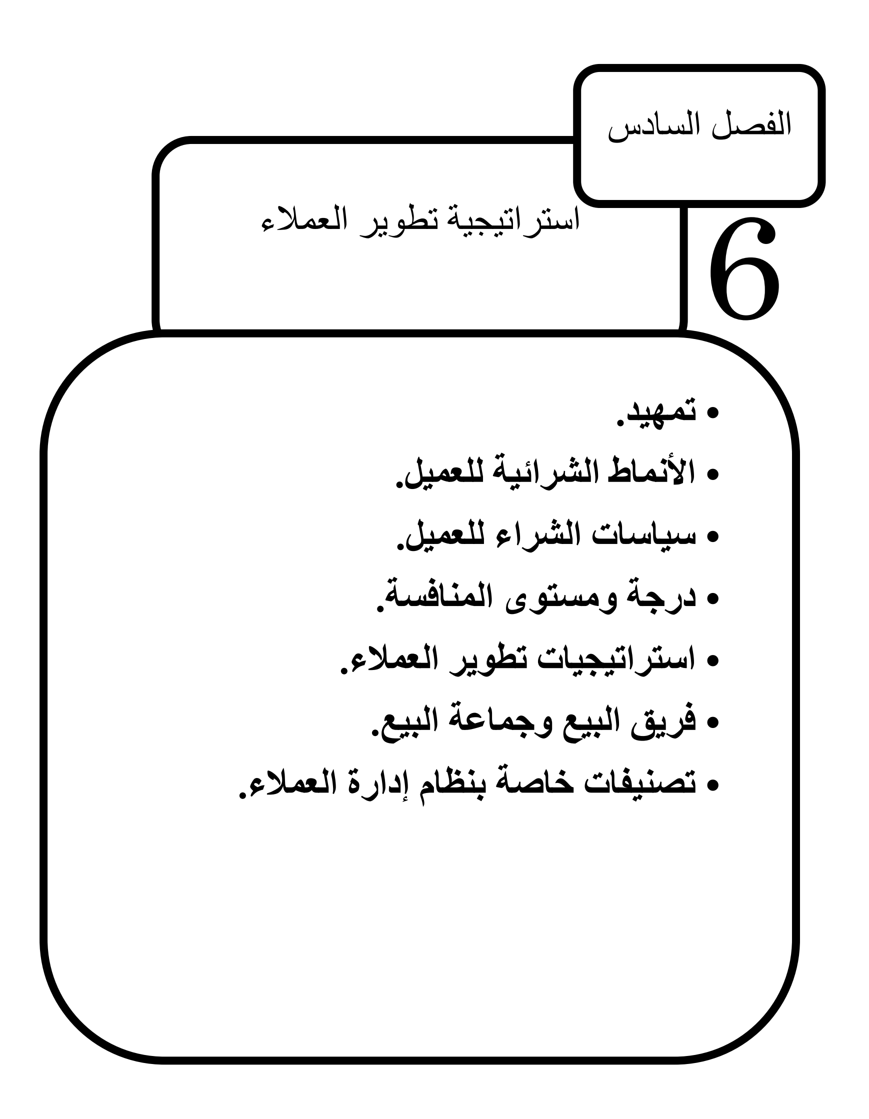
ويمكن أن يحتوي النموذج على معلومات مثل: مكان العمل الذي يرغب فيه المتقدم، أوقات العمل(ليلا أو نهارا)، وخطط المتقدم المستقبلية للتعليم، ووصف موجز للأعمال التي قام بها المتقدم سابقا......الخ.

وأسئلة أخرى مثل لماذا ترغب في هذا العمل؟ لماذا ترغب في تغيير عملك الحالي؟ هل تحمل رخصة سياقه؟ هل تملك سيارة؟ وهل تعمل على استخدام سيارتك الخاصة؟......الخ. وبطبيعة الحال لا يوجد طلبات توظيف معيارية موحدة يمكن لجميع الشركات استخدامها، لأن محتويات النموذج الذي يمكن استخدامه يختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة، وطبيعة الوظيفة ووصفها بالإضافة إلى الجوانب القانونية المعمول بها في التوظيف على مستوى الدولة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيـد:

الاستراتيجيات مهمة في إدارة منطقة معينة وبالإضافة لذلك فهي نقطة دقيقة في تطوير كل زبون وفي التخطيط لكل عملية بيع. الإستراتيجية المطورة جيدا تمكنك من تركيز نشاطاتك في خطوات معينة وهي ضرورية لتحقيق أهدافك. معظم رجال المبيعات يركزون في مبيعاتهم على الشركات وبالطبع هذه الشركات مكونة من أفراد وبعض الأفراد في يدهم قرار الشراء، ولذلك يجب عليك معرفة دور كل من هؤلاء الأفراد في عملية الشراء، ومعرفة ما يفكرون به وما هو صالح الشركة في نظرهم، ولعمل ذلك يجب أن يكون لديك معلومات. يحتاج رجل المبيعات إلى نظام لجمع المعلومات عن كل زبون أو زبون متوقع هذه بعض المعلومات التي يحتاجها رجل المبيعات عن الزبون وعمله:

- معرفة كيف يكون تنظيم حساب الشركة (إذا كان مركزي أو غير مركزي) وكيفية وضع التقارير ولمن تذهب وهذه لمعرفة الشخص الذي يجب أن نتصل به.
- معرفة الوضع المالي للشركة أو المؤسسة.
- معرفة نظام التسويق الذي يستخدمه العميل لتسويق منتجاته، وهذه مهمة في معرفة ما هي المواد التي تدخل في التكوين النهائي لمنتجات الشركة.
- معرفة طريقة قيام العميل بالعمل، وهذه مهمة في معرفة ما هي احتياجات شركة العميل.
- معرفة التكنولوجيا التي يستخدمها العميل. وهذه مهمة في معرفة المكونات التي يجب تغييرها حتى تبقى الشركة قادرة على التنافس. هذه المعلومات ممكن أن تتغير ولكن الحقائق المالية للعميل والسياسات التي يتبعها والتكنولوجيا التي يستخدمها جميعها تساعدنا في فهم متطلبات العميل.

### أولاً: الأنماط الشرائية للعميل Account Buying Pattern

هناك خطوة مهمة في التخطيط لحساب الزبون هي تحديد حصتك من هذا الزبون وهذه يمكن معرفتها عن طريق:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

1- معرفة مدى حجم العمل الموجود لك ولمنافسيك (وبعدها تحدد كمية العمل الذي يحتاجه العميل من شركتك).

2- يجب عليك التنبؤ بمستقبل هذا العميل، وتحديد كمية العمل المتوفر لشركتك في الفترة الزمنية التي خططت لها وتتنبأ بحجم مبيعاتك لهذا الزبون.

3- يجب عليك تحديد اتجاهات العميل، إذا كان يميل إلى الربح فانه يتوجب عليك توفير جهد اكبر للعميل، أما إذا كان يميل إلى الخسارة فانه يجب عليك إما تخفيف جهدك أو أن تترك العميل ولا تتعامل معه.

ثانياً: سياسات الشراء Procurement Policies

من المهم المعرفة قدر الإمكان عن العمليات التي يقوم بها العميل. ونحتاج إلى معرفة عميقة عن سياسات الشراء والإجراءات التي يستعملها العميل ومعرفة الأقسام التي تحتاج إلى منتجاتنا. مثلاً: إذا كان العميل مصنع، يجب اكتشاف كيف تكون استخدام منتجاتك كمكونات لسلعة هذا العميل.

ثالثاً: درجة ومستوى المنافسة Level of Competition

يجب عليك معرفة من هم منافسيك الرئيسيين وغير الرئيسيين. ويجب عليك معرفة إجابات الأسئلة التالية:

- معرفة كم نسبة حصتك من العمل مقارنة مع منافسيك؟
- معرفة كم المدة التي بقي يتعامل فيها كل منافس مع العميل؟
- ماذا يعمل كل منافس للمحافظة وتحسين مكانته بالنسبة للعميل؟
- ثم يجب عليك عمل دراسة مفصلة عن كل منافس لتحديد المراحل والمناطق التي يمكن لك فيها تحقيق اكبر ميزة. هذه المعلومات يمكن الحصول عليها عن طريق:

أ- طرح الأسئلة.

ب- الاستماع.

ج- الملاحظة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



## رابعاً: استراتيجيات تطوير الزبائن

### 1. الإستراتيجية المتبعة بالنسبة للزبائن الحاليين

Strategy In Customer Account

من المهم عدم إهمال زبائنك الحاليين، حيث من اهتماماتك الرئيسية هو منع أي خسارة في العمل. و من اجل تحسين العلاقة بينك وبين زبائنك يجب عليك عمل عدة أشياء مثل توفير الخدمات، أن يستطيع أن يعتمد عليك الزبون، مساعدة الزبون في تحسين أعماله، والعلاقة الجيدة هي التي تشجع الزبائن على التعامل معك واعتمادهم عليك. وفي بعض الأحيان يعتقد رجال المبيعات أن زبائن منافسيهم أفضل من زبائنهم ويحاولوا أن يزيدوا من زبائنهم، ولكن في بعض الأحيان وبينما هم يحاولون كسب زبائن جدد يستولي رجال مبيعات آخرين على زبائنهم الحاليين. ويجب اخذ عاملين بالاعتبار عند تطوير إستراتيجية لزيادة الزبائن:

أ- **العلاقة ما بين متخذي القرار الرئيسيين:** بشكل عام و في معظم الشركات إن قرار الشراء يكون في يد مجموعة من الأشخاص وليس في يد شخص واحد، كلما كانت معرفتنا عن العلاقات ما بين هؤلاء الأشخاص الذين يؤثرون على قرارات الشراء كلما استطعنا معرفة احتياجاتهم وحل مشاكلهم وبذلك يتضمن شرحك عن المنتج المعلومات التي يريدونها.

ب- **حركة السلعة أو الخدمة في عمل الزبون:** يجب أن تكون على علم بدورة الأحداث التي يمر فيها منتجك أو بالخدمة التي تقدمها وكيف يتحرك في كل شركة حتى يصل إلى مرحلة البيع. ونستطيع تلخيص حركة السلعة بما يلي:

- تصل السلعة الفرعية إلى المكان الذي يستقبل به كل مكونات السلعة الرئيسية.
- تدخل عليها الإضافات والتحسينات.
- ثم تصبح جاهزة للبيع كسلعة جاهزة.

### 2. استراتيجيات معينة لزيادة الحصة من التعامل مع الزبون

Specific Strategies

هناك عدة استراتيجيات يمكن أن تستخدم مع الزبون لزيادة حصتنا من عمل الزبون أو لتثبيط المنافسين. ومن هذه الاستراتيجيات:



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

1- الضغط على خدمة الزبون والتأكد منها:

Stress Customer Service & Follow up:

الزبائن الراضين يميلون إلى أن يكونوا أوفياء لك ولشركتك، ويجب عليك بذل كل جهد حتى تقدم لهم خدمة أفضل من خدمة منافسيك.

2- تثقيف كل لجنة الشراء من ناحيته: Cultivate the entire Buying Term

كل رجل مبيعات يسعى لتحديد الزبون الذي يكون اقل رضا عن خدماته، لان هذا الزبون يكون أكثر الناس حساسية للمنافسين، ولذلك يجب على رجل المبيعات أن يبذل كل جهد حتى يبقى جميع الزبائن راضيين.

كما ويجب على رجل المبيعات أن يكون على علم بكل من يدخل في لجنة الشراء وكيف يكون لقرارهم تأثير على عملية الشراء، فانه إذا استطاع أن يجعل العلاقة معهم جيدة في بداية عملهم فإنهم يمكن أن يفيدوه في المستقبل عندما يصبحوا ذات رأي في الشركة.

3- البحث عن مميزات إضافية: Look for additional advantages

بينما تكون سلعتك تتحرك في خطوط الشركة المشترية تستطيع أنت أن تراقب سلعتك خلال الاستعمال الفعلي لها، ويمكن بذلك أن تظهر للشركة المشترية ميزات سلعتك عن السلع المنافسة مثل: إن سلعتك أسهل في التحميل أو تتطلب جهد اقل حتى تصبح جاهزة للاستعمال أو أنها تتلاءم أكثر مع المنتج الذي تنتجه الشركة. وإذا كنت تبيع خدمات فانه يمكنك أن توضح إن خدمتك هي الإسراع والأدق والأكمل من خدمة منافسيك. وهناك نقطتان مهمتان يجب عملها هنا:

**أولاً:** العبء في توضيح هذه الميزات يفرض عليك أن تكون البادئ في عرض سلعتك أو خدمتك.

**ثانياً:** يجب أن تتأكد من وصول هذه المميزات إلى متخذي القرار والذين هم على الأغلب ليسوا المستهلكين الفعليين لخدمتك أو سلعتك.

4- استراتيجيات معينة بالنسبة للزبون المحتمل

STRATEGY in Prospect Account

إن استحداث زبائن آخرين مهم لعدة أسباب: يمكن أن تخسر احد زبائنك لمنافس لك. بعد فحص إمكانياتك يمكن أن تكتشف انك يمكن أن تخدم زبائن آخرين دون المس بزبائنك الحاليين. وبالنسبة للزبائن المحتملين تكون أنت الغريب الذي يحاول الدخول بينهم، ويكون هدفك هو



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تغيير الوضع الحالي وأول مهمة لك هي تحديد متخذي القرار، ومن ثم البحث عن طريق لإقناعهم أنهم سيكونون أفضل حالاً فيما لو استخدموا سلعتك بدلاً من السلع المنافسة.

5- استراتيجيات تحديد متخذي القرار الرئيسيين

STRATEGY Identifying the Key Decision Makers

من الخطأ الافتراض أن كل عضو في لجنة الشراء له نفس التأثير على عملية الشراء، ومن الخطأ أيضاً أن نفترض أن تأثير كل عضو في لجنة الشراء ثابت في كل الأوقات. ومن الاستراتيجيات المتبعة لتحديد متخذي القرار الرئيسيين ما يلي:

1- **طرح الأسئلة:** مثل من هو بالإضافة لك يجب عليه الموافقة على هذا النوع من الشراء؟ ونلاحظ من السؤال انه غير مباشر، وبذلك لا يبدو رجل المبيعات لحوحاً ومع ذلك يعلم من هو صانع القرار في الشركة.

2- **الدعوة لاجتماع:** دعوه الأشخاص الذين يعلم بهم من لجنة الشراء لاجتماع وسؤالهم من يجب أن يدعو أيضاً لهذا الاجتماع عن السلعة؟

3- **الدخول من القمة:** الاتصال بأكبر مسؤول تستطيع الوصول له. (وله ميزتان) هما:

- إذا ذهبت إلى احد من الشركة بتوصية من الإدارة العليا فان ذلك في العادة يعطيك مصداقية واهتماما من الإدارة الدنيا.
- الإدارة العليا يمكن أن تحدد لك عدة أشخاص يجب أن تتصل بهم (ولها سيئتان):
- يمكن أن تستاء منك الإدارة السفلى لأنك ذهبت إلى الإدارة العليا دون المرور بهم.
- يمكن أن لا تستطيع الاتصال بالإدارة العليا من البداية.

4- **توزيع كتالوجات:** السؤال فيما إذا كان هناك أناس آخرين يجب أن يستلموا كتالوجات عن السلعة.

6- استراتيجيات أخرى بالنسبة للزبون المحتمل:

Specific Strategies in Prospect Account:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

بعد تحديد متخذي القرار هناك استراتيجيات أخرى لجعل الزبون المحتمل زبون فعلي مثل:

- **الميزة التنافسية:** الطريقة هي عند بدء الشرح عن منتجاتك، أن تبدءا بالسلعة الأكثر تميزاً عن السلع المنافسة حتى يأخذ متخذي القرار فكرة جيدة عن سلعتك، حتى لو لم تكن هذه السلعة هي السلعة الأكثر ربحاً.
- **الطلب بكمية بسيطة لتجريبها:** تحت بعض الظروف يمكن أن تكتفي بطلبيه ذات كميات قليلة، حتى يستطيع المشتري أن يجربها بطريقة عملية ثم يطلب كميات اكبر إذا نالت رضاه، وفي هذه الحالة يجب أن تكون قد اختبرت سلعتك بطريقة تنافسية مع السلع المنافسة. ويجب أن تكون على رقابة لهذه التجربة في الشركة للملاحظة وللحصول على اتصال مباشر مع باقي أعضاء لجنة الشراء.
- **العينات المجانية:** أعطاء عينات مجانية للزبون المحتمل حتى يعلم ما هي سلعتك ومدى فائدتها وتميزها عن غيرها.
- **زيارة المصنع:** في بعض الأحيان يمكن أن تتبع طريقة دعوة زبون أو أكثر لرؤية المصنع أو المكتب وعرض المصادر والأشخاص الذين يعملون على إنتاج السلعة.
- **المساعدة الفنية:** إذا كان الزبون المحتمل قلقاً على بعض المشاكل الفنية التي يمكن أن تواجهه في المستقبل من السلعة، فانه يمكنك دعوة بعض موظفيك الميكانيكيين للشرح لهذا الزبون عن آمان سلعتك ولحل هذه المشاكل وتطمينهم.
- **شهادات:** يمكن أن ترتب للزبون المحتمل لزيارة زبون سابق وجعله يرى السلعة في مكان تجرب فيه فعلياً وتركه يتنافس عن السلعة ليس فقط مع الموظفين بل مع شخص يستعملها يومياً. ومثل هذه الزيارات تحتاج إلى تخطيط دقيق مع الزبون.

7- الاستراتيجيات عند التعامل مع اللجنة

Account strategies Involving Several Decision Makers

يزادا قرار الشراء تعقيداً عندما يكون قرار الشراء يتأثر من شخص أو شركة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

8- استراتيجيات للاتصال مع الزبائن Developing a call strategy

كل عملية اتصال تمثل خطوة في خطة اكبر لزبون معين أو زبون محتمل، من اجل الوصول إلى هدفك يجب عليك إن تجري عدة اتصالات التي يمكن أن تتضمن زيارات شخصية، اتصالات هاتفية، رسائل بريدية. ومن المهم أيضاً أن تكون عملية الاتصال مخطط لها جيدا حتى تشارك في الجهد الأكبر من الزبون. عملية البيع تتألف من عدة مراحل:

* مرحلة «ما قبل» وهي تكون عند تطوير الأهداف والاستراتيجيات.

* مرحلة «خلال» وهي تكون عندما يكون الارتباط وجها لوجه.

* مرحلة «ما بعد» وهي تكون عند تقييم عملية البيع.

9- استراتيجيات الاتصال بالنسبة للزبائن الحاليين:

أهم شيء هو معرفة مشاكل الزبون وكيف يمكن لسلعتك أن تحل هذه المشاكل. ويجب أيضاً أن تعرف من هم منافسيك وكم نسبة سلعتك للزبون نسبة لسلع منافسيك. وأفضل طريقة لتحسين وضعك هو بيع كمية أكثر من السلعة التي تبيعها أو استحداث أنواع أخرى لبيعها. عملية الاتصال مع الزبون الحالي يمكن أن نستفيد منها بعدة طرق مثل:

- التقيد على السلعة المباعة في الأسبوع الماضي.

- عرض سلعة جديدة عليهم وإعطائهم محاضرة عنها، وعدم التكلم معهم بطريقة متكبرة.

10- إستراتيجية الاتصال بالنسبة للزبائن المحتملين:

أهم مشكلة تواجهك عند الاتصال بالزبائن المحتملين هي قلة المعلومات، فأنت لا تعرف من ستقابل ولا تعرف دور كل من في الإدارة في عملية الشراء، ولا تعرف ما هي مشكلات الشركة ولا مع من تتعامل ولا ماذا تحب الشركة في المصادر التي تملكها. ولكن يمكنك الحصول على هذه المعلومات بعدة طرق منها المكتبات، يمكن في المقابلة الأولى أن لا تخرج بأي نتائج غير المعلومات التي يمكن أن تأخذها عن طريق الأسئلة، لذا يجب عليك التخطيط للمقابلة جيداً، وطرح الأسئلة التي تفيدك، وان توضح للزبون انه يوجد عندك معرفة كافية وانك مهتم بمساعدة الشركة وحل بعض مشاكلها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## خامساً: فريق البيع وجماعة البيع

Team & Group Selling

**فريق البيع:** معظم الأوقات تقوم أنت بنفسك بعملية البيع ولكن في بعض الأوقات ممكن أن يعرض عليك المدير أن تتعامل مع مجموعة لكي تنتجوا عملية بيع مشتركة. وهذه المجموعة ممكن أن تكون خبراء أرسلتهم شركتك لمساعدتك. عندما يقوم أكثر من شخص بعملية البيع يجب عمل استراتيجيات وإيصالها للأفراد الآخرين حتى تكون عملية البيع منسقة. ومن هذه الاستراتيجيات:

**أولاً:** يجب عليك تحديد دور كل شخص في عملية البيع.

**ثانياً:** يجب على كل شخص من المجموعة أن يكون مختصراً في حديثه حتى لا يكون هناك تضارب بين أقوال المجموعة.

**ثالثاً:** من المهم أن يكون هناك سبب للزيارة وان يكون مفهوم لجميع أفراد المجموعة.

**رابعاً:** يجب أن تتوقع وتتنبأ بالاعتراضات وان تحدد من سيتولاها وكيف.

**خامساً:** إذا كانت الزيارة مهمة جداً فانه يمكن أن تقوم بعملية الشراء من دون إشراك الآخرين بطريقة كبيرة.

وهناك نوعين من الاتصالات التي تحدث لأول مرة:

1- **اتصالات يقوم بها المشرف بالموافقة:** عندما يرافقك المشرف في الزيارة فانه يمكن لك أن تواجه صعوبة في منع تدخل مديرك خلال عملية المواجهة وجهاً لوجه. وإذا تعاملت بشكل سليم في خلال المقابلة فان المشرف ممكن أن يعجب ويأخذ انطباع أفضل عنك وعن خبرتك.

2- **اتصالات يقوم بها رجل المبيعات بالموافقة:** وهذه تكون لتحقيق توافق بين الأهداف التالية:

- لتعزيز جهودك في عملية البيع.
- لتزويد الزبون بمعلومات فنية خارج نطاق معرفتك.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- حتى تجعل شخصاً من شركتك يكسب معلومات عن كيفية تطبيق الزبون لسلعتك في خط الإنتاج.
- للمساعدة في تدريب رجال المبيعات الآخرين.

**البيع لجماعة:** وهذه تتم عندما تقوم بعملية البيع لمجموعة من الأشخاص مثل لجنة الشراء عن كيفية عمل سلعتك وعن ميزاتها، أو عرض سلعتك على عائلة لشرائها. وهناك بعض المقترحات بالنسبة لعملية البيع جماعة:

- أن تستخدم خلال عرضك لعملية الشراء الإشارات المرئية واللوحات وكلما زادت المجموعة كلما زادت أهمية هذه اللوحات.
- أن تشرك كل فرد من الجماعة في مناقشتك ولا تدع أي فرد يحس بأنك تتجاهله.
- ملاحظة الحركات غير اللفظية لكل فرد من الجماعة والتعابير الوجهية حتى تستطيع توقع أي اعتراض من أي فرد وحتى تلاحظ إذا كان أي فرد لم يفهم ما قلته. وكلما زادت المجموعة كلما صعبت مهمتك.
- أن تبقى عدد المواضيع التي تتكلم فيها على اقل عدد حتى تتجنب عدم الفهم من قبل الأفراد. ويجب عليك وضع النتائج بدل الاعتماد عليهم حتى يضعوها، لأنهم ممكن أن يتوصلوا إلى نتائج مختلفة إذا لم تلخص لهم ما شرحت وتعطيهم النتائج.
- يجب أن تكون قد تدربت من قبل على ماذا ستتكلم حتى تكون متمكن من ما ستتكلم فيه.
- ملاحظة قوة التركيب ومعرفة أهمية كل فرد في المجموعة وما هو دوره وتأثيره على قرار الشراء وهذا من خلال الحركات غير اللفظية لأفراد الجماعة.

## سادسا: تصنيفات خاصة بنظام إدارة وتطوير العملاء

في هذا الجزء سوف نتعرف على التصنيفات الستة الخاصة بنظام إدارة العملاء وهي والشكل (6-1) يوضح ذلك:

- تصنيف الفرص البيعية. Oppty - الاجتماع،الموعد الأول. FA



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- 25% من العملاء. - 50% من العملاء.

- 90% من العملاء. - الوصول لصفقة المبيعات Closed

**1- الفرص:** هي الأفراد أو الشركات التي نود العمل معها، وكحد أدنى هناك ثلاث أشياء تظهر من الفرص وهي توفر جهد أكثر من العملاء الحاليين، ووجود فرصة لوضع الخطط لتحسين وسائل الإقناع للأفراد والشركات، وإمكانية اتخاذ قرار بشأن أي مشكلة.

الوصول لصفقة المبيعات وهذا يمثل الأفراد والشركات التي قررت عقد شراء معنا وقبلوا العروض التي قدمناها وفيه يتم إبرام العقد وتوقيع الاتفاق وأشكاله:

أ- عند رفع العمولة. ب- عند التسليم.

ج- عند نقل المنتجات. د- عند دفع الدفعة الأولى من العقد.

**2. الاجتماع الأول:** ويشمل الأفراد الذين تم تحديد موعدهم ولكن لم نجتمع بهم بعد، وذلك عن طريق الهاتف حيث أن مكالمة واحدة مثمرة تنشئ الاتصال الأول، وقد يتحقق هذا الاجتماع عن طريق رجال المبيعات وجهاً لوجه.والاهم هنا هو الحفاظ على عدد ثابت من الاجتماعات الأولى في جدول الأعمال وهذا يعني أن الاتصال سوف يتحرك إلى عمود آخر ربما يكون تصنيف 25% أو 50% أو 90%.

**3. تصنيف الخمسين بالمئة:** هو المفتاح الرئيسي لخطط نظام إدارة العملاء ولو وصل العميل إلى هذه النقطة فلربما صار لدينا فرصة لعقد عملية البيع حيث تعد هذه النقطة هي مرحلة الرفض أو القبول والتي تحدد مسار العملية البيعية.وعليه فان من لديه قدرة على تصنيف عملاء تصنيف عملاء 50% له القدرة على تحقيق الأرباح ورفع مستوى الدخل وهناك معايير محددة وبسيطة لهذا التصنيف وهي:

1- أنت تتحدث إلى الشخص المناسب.

2- العرض ذو قيمة.

3- دقة الميزانية.

4- دقة الجدول الزمني.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

5- أن تكون هناك خطوة تالية وهي أن تحد مع العميل متى ستناقش معه سير الأمور.

**4. تصنيف التسعين بالمئة:** وهو يمثل الموافقة الفعلية لبدء العمل مثل سوف نستخدم العرض ونريد البدء في الأول من أيار 2008.وهؤلاء العملاء يتم تسميتهم بعقد كل المكتب وتنطبق عليهم أغلب معايير العملاء الخمسين بالمائة.

**5. تصنيف الخمسة والعشرين بالمئة:** وهو الأقل تمييزا للعملاء والأقل نشاطاً وهو مخصص للعملاء الذين تخطوا خطوة الاجتماع الأول والتزموا بالخطوة التالية ولكن لم تنطبق عليهم كل معايير تصنيف 50%، ومرة أخرى فالهدف دائماً هو التركيز على العملاء النشطاء والانتقال بهم داخل العملية البيعية بمعنى تحويل عملاء تصنيف 25% إلى عملاء تصنيف 50%، وتحويل عملاء تصنيف 50% إلى تصنيف عملاء 90%، وتحويل عملاء تصنيف 90% إلى عملاء داخل إطار عملية البيع. والملحق (1) يبين ترتيب لوحة المخطط لإدارة وتطوير العملاء أما الملحق (2) فيبين الاجتماع الأسبوعي لمدير المبيعات.

الشـــــــــــــــــــــــــــــــــكل (6-1)

تصنيفات نظام إدارة العملاء



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Closed %90 %50 %25 FA Oppty.

المصدر: (شيفمان، 2005)

الملحق (1)

ترتيب لوحة المخطط لإدارة وتطوير العملاء

| *أمثلة تطبيقية | المعايير | |
|---|---|---|
| *لم لا يوجد خطوة تالية؟<br>*ماذا سيحدث في الأسبوعين القادمين؟ | *لا يوجد خطوة تالية؟<br>*لا يوجد قرار متوقع قريباً | الفرص |
| *هل هذا هو الاجتماع الأول بشان عملية المبيعات؟<br>*هل تم عقد الاجتماع؟ | *تحديد اليوم و التاريخ. | الاجتماع الأول |
| *متى كان الاجتماع الأول؟<br>*متى كان أخر الاجتماع؟<br>*متى سيكون الاجتماع التالي؟ | *عقد الاجتماع الأول.<br>*هناك خطوة تالية محددة لجمع المعلومات. | %25-1 |
| *ما هي قيمة التعاقد؟<br>*متى سيتم تقرير القيمة المالية للتعامل؟ | * التقديم للشخص المناسب وتسليم العرض ألتقديمي بأسعار مناسبة وجدول زمني محدد. | %50-2 |
| *متى سيتم تنفيذ الخطة؟مطلوب تاريخ محدد. | *عقد فعلي على المكتب. | %90-3 |
| | * إنهاء المبيعات | %100-4 |

| * أسئلة التخطيط | |
|---|---|
| * ما هي الشركات الأخرى الشبيهة لعملائنا التي يمكن الاتصال بها؟. | الفرص |



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

| * أسئلة التخطيط | |
|---|---|
| *من الذين تقوم الشركة بالشراء منهم و البيع لهم؟<br>*ما هي نسبة الفرص القادمة للعملاء الجدد.العملاء السابقين و العملاء الحاليين؟. | |
| *هل تنسق كل اجتماعات اليوم الواحد سويا.هل هناك أفكار جديدة بشأن الاجتماع الأول؟<br>*ما هي الطرق التي تستخدمها لتنفيذ الخطوة التالية؟ | الاجتماع الأول |
| *ما هي عمليات المبيعات الناجحة التي تم تحقيقها من قبل الشبيهة؟.كم يستغرق من الوقت لنقل العملاء إلى تصنيف 50%. ما هي طبيعة عمل الشركة؟. كيف تقوم بذلك و لماذا ومتى؟ - هل يقوم بشراء من جهة أخري؟. هل تبحث الشركة عن منافسين آخرين.؟ لماذا هذه الشركة؟ لماذا يقومون بالتغيير؟ ماذا يريد ان يحقق صناع القرار الفعليين؟ كيف يمكننا مساعدتهم على ذلك؟. | %25-1 |
| * لماذا نقدم هذا العرض؟ - كيف تستطيع ان تعرف ان هذا الشخص سوف يقرر؟- متى سيتم اتخاذ القرار؟ - ما هو الجدول الزمني للتنفيذ؟- من هم المنافسون الآخرون لنا؟- هل تم مناقشة الأمور عالية؟- هل تم مناقشة الخطة؟- هل يوجد تاريخ للتسليم؟- هل لديك رغبة في الحصول على المبيعات مثلك؟ | %50-2 |
| * هل يعرف العملاء أنهم على وشك الانتهاء من العقد؟- هل هذا الاجتماع لإنهاء المبيعات أو بدايتها؟- ما هي الخطط التي تم اختيارها؟- هل لديك التزام فعلي لبدء العمل؟. | %90-3 |
| * تم إنهاء المبيعات. | %100-4 |

| * أسئلة عامة على المخطط | |
|---|---|
| *ما هي الفرصة الإحدى عشر القادمة التي يجب الإعداد لها؟<br>*هل هناك اتصالات داخل عملائنا تستحق المتابعة؟ | الفرص |
| * ما هو العدد المناسب من الاجتماعات التي يجب الحفاظ عليها طوال الوقت؟ | الاجتماع الأول |

## الملحـــــــــــــــــــــــــــــــــــــق (2)

اجتماع مدير مبيعات صباح الأحد الخاص بكل أسبوع

إرشادات لمدير المبيعات: ما هو نوع الأسئلة التي ستوجهها للموظفين؟ ما هو نوع الأسئلة التي تقوم بطرحها أثناء اجتماعات المبيعات؟ هل الأسئلة تدور حول الاجتماعات التالية مع العملاء؟ هل الأسئلة تركز على ماهية الخطوة التالية وكيفية القيام بها؟ في ذلك لدينا مقولة: ما تركز عليه من نقاط سوف يقوم به موظفو المبيعات، وهذا يعني أن موظفي المبيعات لهم طريقة في إعداد الإجابات لما سوف تسأل عنه كل أسبوع. فلو أعتدت



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

أن تسأل (متى سوف تعيد زيارة العميل مرة ثانية؟) فسوف يعتاد الموظفون أن يسألوا عملاءهم عن ميعاد الزيارة التالية.

فبعد طرح التساؤلات أمرا هاما داخل اجتماعات المبيعات. فلو أنك لم تقترح طرقا لتغيير نتائج نشاطات الموظفين. يجب أن تقدم يد العون لرفع المستوى عملية المبيعات, ويجب أن تطرح تساؤلات تخص بنجاح على مدى قصير ونجاح على مدى طويل. ونقترح أن تعقد اجتماعا دوريا على الأقل مرة كل أسبوع, تعقد مع فريق العمل وذلك لطرح أفكار جديدة وتساؤلات هامة بشأن النشاط كل موظف وبشأن العملاء الحاليين.

وبالنسبة لنا: نعقد هذا الاجتماع كل أحد من كل أسبوع ونعتقد أنه يمكنك تحديد اجتمع أيضا في نفس هذا الوقت حيث يعد طريقة مثلى لبداية أسبوع عمل جديد. يعتبر العميل هو الشخص الذي يقرر الانتقال الخطوة الثانية عن طريق وقت وتاريخ محدد لمناقشة إمكانيات العمل معك،وعليك أن تتذكر أيضا أن يكون رد عملاء في خلال معدل دورة المبيعات. فلو كان معدل دورة المبيعات أربعة أسابيع أو لديك خطوة ثانية مع عميل خلال ثمانية أسابيع من الآن، فلا تضع هذا العميل مع تصنيف العملاء النشطاء داخل النظام. وعليك أن تسأل أعضاء فريقك أهم التساؤلات فيهتمون بأن يسألوا أنفسهم مثل تلك التساؤلات بطريقة تلقائية.

**السؤال عن العملاء:** عميل أنه موظف المبيعات الذي ليس لديه خطوة تالية في ميعاد محدد أو تاريخ محدد، لذا فليس لديه عميا وكما علمت أنه يجب على موظفي المبيعات تحديد هدف بشأن عدد المواعيد التي يحددها وما لديه من عملاء حاليين داخل إطار العمل. ومن أجل تحقيق أعلى مستوى لفريق الخاص بك،يجب أن تطرح تساؤلات التي تنحي الأفراد الذين لسوا بعملاء، وأن تحمل موظف المبيعات مسؤولية استمرار الحفاظ على عدد العملاء، لاحظ مرة أخرى أنه من أجل تحقيق فائدة لمهنتك، وموقع منظمتك المتميز، يجب أن تراقب إجمالي المبيعات التي تتم. كما هو عدد العملاء داخل مخطط كل موظف؟ هل عدد العملاء داخل المخطط يدعم داخل الموظف أم لا؟

فالكثير من مديري المبيعات يحملون موظفيهم مسئولية النتائج الأخيرة وإجمالي إعداد المبيعات التي تتم والكفء منهم من بحملهم مسئولية النشاطات التي تؤدي إلى مثل هذا النتائج عن طريق تجنب الأفراد خارج إطار المبيعات ودائرة العمل والتأكيد على قيم مالية ثابتة للعملاء النشطاء



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

والاتصالات. ويجب أن تستخدم مجموعة من التساؤلات لتحديد الفرق بين الأشخاص المهتمين بالعمل معك مع شركتك والأفراد غير المهتمين، ولكل دخيل جديد على المخطط يجب أن تسأل:

- في اجتماعه أول مرة مع هذا الشخص بخصوص عملية المبيعات؟
- متى ستقوم بزيارة هذا الشخص مرة أخرى؟
- ما هي طبيعة عمل الشركة؟ ومن هم عملائها؟
- متى كان أخر مرة اجتمعت بها مع هذا الشخص؟
- هل تعتبر الوقت الذي بين الاجتماعات أطول من المعدل الطبيعي لحجم المبيعات؟

وبعد مراجعة كل العملاء

- كم هو الإجمالي عدد العملاء الفعليين لديك؟
- ما هو مدى نجاح المبيعات بالنسبة لهدفك؟

**السؤال عن مفاهيم رئيسة:** عليك أن تحاول جاهدا أن تجعل موظفي المبيعات التابعين لك يحضروا تدريب نظام إدارة العملاء وإذا لم تستطع ذلك عليك أن تملى على طريقك مثل هذه المفاهيم. قم بإعداد قائمة تحضيرية وأطرحها على موظفيك حتى يتفهموها ويعوها جيدا. والعميل هو الشخص الذي يقرر الانتقال للخطة التالية داخل إطار العمل عن طريق وضع تاريخ ووقت محدد لمناقشة إمكانية العمل معك. والفرصة هم أفراد تود العمل معهم ولكن لم يحددوا خطوة عمل تالية بوقت أو تاريخ محدد.

**الاحتياطي:** هو شخص كان عميلا نشطا ولكنه الآن ليس كذلك. ويعتمد الكثير من موظفي المبيعات أن لديهم عدد كبير من العملاء وفي واقع الأمر هو عدد كبير من الفرص. تعد الفرص مهمة في ذاتها ولكن لابد ألا يعتمد فريق العمل عليها من أجل تحقيق الدخل في دورة المبيعات الحالية.

مراجعة على عملاء تصنيف 50%:

كل العملاء ليسوا متشابهين، فالعملاء الرئيسيون هم العملاء الذين نطلق عليهم تصنيف 50%، بشأن هؤلاء العملاء تم تكوين خلفية معرفية عنهم، فلو وصل العميل لهذه النقطة لدينا فرصة كبيرة لعقد اتفاق المبيعات. وإذا لم يعلم الموظفون إي شيء عن تصنيفات نظام الوصول



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

لاتفاق المبيعات، فيجب عليهم أن يتحدثوا مع صاحب القرار الحقيقي بشأن الأمور المالية والمواعيد الزمنية.

وفي بين ذلك، يجب أن تسأل هذه التساؤلات بشأن أشخاص يعتبرهم موظفو المبيعات عملاء 50%:

- هل هذا هو صانع قرار (كيف علمت بذلك؟ كيف قرر هذا الشخص بالمرة السابقة؟ من أيضا يعد ذات صلة بالقرار؟).
- عليك أن تقوم بعمل عرض يناسب طبيعة عمل الشخص أو المنظمة.(كيف علمت بذلك؟هل كان عرضك أو خطتك على أساس تقييم حرفي من جهة العميل؟ لم ترشح ما تقوم به؟).
- ما هي قيمة هذا التقاعد؟ (إذا لم تعلم بذلك، فلا يستطيع العميل معرفة القيم الملاية التي يجب دفعها.فقط العملاء الذين تناقشت معهم في أمور التسعير هم عملاء 50%).
- ما هو الجدول الزمني؟ (متى سيتم اتخاذ القرار؟ متى سيكون التنفيذ أو التوصيل؟ يجب أن تعرف ما هو رد العميل إذا كان بالسلب أو بالإيجاب خلال مدة أسبوعين على الأكثر).
- متى ستقوم بزيارة ذا الشخص مرة ثانية؟ (ما هي الخطوة التالية).
- ماذا يعتقد هذا الشخص فيما سيحدث بعد؟ (كيف علمت بذلك؟وفي نهاية الاجتماع هل تحدثت بشيء من مثل هذا القبيل –أنه أمر فيما بيني وبينك فقط-.هل تعتقد أنني أحقق لك ما تريد؟ولماذا؟).

يجب أن تعرف عدد العملاء في مخطط فريقك في أي وقت، وأن تضع إجمالي عدد محدد كهدف لهم, وعليك أن تنحي أي اتصال ليس بعملاء 50%. وتمت الكثير من المبيعات بنجاح داخل المنظمة التابعة لنا وذلك لأن موظف مبيعات أثبت لمديره أن عميل ما ينتمي لقائمة عملاء 50% أكثر من عملاء 25%.

السؤال عن العملاء داخل إطار عملية المبيعات:

إن عملاء الفريق الخاص بك يجب أن يكونوا نشطا بشكل مستمر فالأشخاص داخل هذا الإطار ملتزمون بمهام عمل معك أو غير ذلك. واسأل نفسك وفريقك هذا السؤال دائما: (هل أنت بصدد التزام الفعلي لأداء العمل مع هذا الشخص أو أنك سقطت من دائرة اهتمامه؟)وينطبق هذا السؤال على أي عميل من تلك التصنيفات.50%، 25%، الاجتماع



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الأول،وإذا أخبرك موظف المبيعات أنه بصدد التزام فعلي مع من يتصل لأداء مهام عمل فعليك أن تسأله كيف بالتحديد عرف ذلك؟

تحدي الموظفين:

إذا كان هناك شخص يعد عميلا نشطا ولكنه لم يتحدث معك،يعد ذلك في رغبته في أداء مهام عمل جديدة,إنه يجب تصنيف هذا الشخص مرة أخرى كونه فرصة, وأثناء اجتماعات الفريق الأسبوعية يجب أن تكون دقيقا في تقييم أي عملاء سابقين لم يحدد معهم موظفو المبيعات الخطوة التالية حيث يجب إسقاطهم من الاعتبار. فإذا لم يحدد الشخص مع موظف المبيعات ميعاد للاجتماع فيجب حذف هذا الشخص من مجموعة العملاء الحاليين.كيف يمكن لفريق أن يعمل سويا من أجل الرقي بالعميل في علاقات العمل؟وكثير من الموظفين يركزوا على مثل هذه النقطة. في بداية الأمر.يجب إرسال قاعدة ثابتة حيث عميل دون خطوة تالية بشأن بدء العمل هو فرصة ويمكنك تحفيز الموظف ليثبت أنك خاطئ بأن يخطط للخطوة التالية مع العميل قبل اجتماعك به في الأحد القادم. وأعيدها ثانية. مهما كلفك الأمر قم باتخاذ خطوات لتشجيع موظفيك.

السؤال عن مصادر عوائد جديدة:

يجب أن تطرح تساؤلات في شأن نشاطات بعينها تساعد على رفع كفاءة الفريق والحصول على عملاء جدد. على سبيل المثال:

- كم هو عدد الاتصالات التي قمت بها خلال الأسبوع الماضي؟ كم هو عدد هذه الاتصالات التي قمت فيها بالحديث مع صاحب القرار الحقيقي؟ وكم عدد هذه الاتصالات التي تحولت لاجتماعات؟
- كم هو عدد الاجتماعات المطلوبة لتحقيق عملية مبيعات واحدة؟
- كيف يتحول مستوى أدائك في العمل إلى دخل شهري أو سنوي أو موسمي؟
- وكيف يعادل ذلك من هدفك؟
- هل ستقوم بعمل مختلف في هذا الأسبوع في روتين العملاء؟
- ما هو عدد الأهداف بالتحديد التي سوف تتبعها وتحققها وسوف تكون مستعد لمناقشتها في الاجتماع التالي؟



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- ما هي الفرص الموجودة بجانب قائمة المواعيد التي حددها في هذا الأسبوع؟
- ما هي الفرص أو الاحتياطي الذي يمكن الحديث أليهم قبل الاجتماع التالي؟
- ولو كان لديك اجتماع جديد دون خطوة تالية فهل تستطيع أن تحصل على معلومات بشأن ثلاث فرص جديدة يمكنك الاتصال بهم؟

فربما يهدر موظفو المبيعات وقتهم وجهودهم مع أشخاص ليس لديهم الرغبة في عقد عمل ويجب أن يحددوا شخصا أخر يتحدثوا إليه بدل من هذه الأشخاص، وإذا لم يقم فريقك بمتابعة هذه الأرقام، تأكد من أنهم يقومون بذلك الآن.

تحكم بالوقت جيداً -حدد دورة مبيعات الفريق-

يجب على كل فرد داخل الفريق أن يعلم أولوية الوقت وهذا يعني توجيه قدر كبير من جهد العملاء الذين يسعون لعقد عمل معك ومع شركتك ويجب أن يعو جيدا دورة مبيعاتك وكم الوقت المطلوب لإجراء عملية المبيعات.

وفي مجال عملنا (صناعة تدريب المبيعات) تستغرق دورة المبيعات ثماني أسابيع. يعد هذا هو المعدل للانتقال من الميعاد الأول إلى إنهاء عقد العمل ولماذا يوظف. هاما؟ وأن تعرف دورة مبيعات الخاصة لشركتك وذلك يعد من أهم عوامل نجاح مبيعات أي موظف.

وذلك لأنه كلما زاد وقت النقاش حول العمل عن وقت دورة المبيعات،كلما قات نسبة الفرص لأجراء المبيعات وكثير من الموظفين لا يعوا مثل هذه النقطة، يعتقدون أنه كلما زاد النقاش حول أمر معين زادت فرص النجاح,فلو كان الأمر كذلك,بمجرد حلول الأسبوع التاسع نعلم أعداد الاتفاقات النهائية التي ستسقط من دائرة المبيعات، وسوف نركز جهودنا على أساس ذلك.

ويجب أن تحدد دورة المبيعات الفريق التابع لذلك، لتسجيل تواريخ الاجتماعات الأولى ويجب مراقبة هذه الأرقام بطريقة دقيقة، تذكر أن هناك معدل زمني لموظف المبيعات التابع لك لأجراء عملية المبيعات, وكذلك عدد معين من الزيارات، يجب عليك متابعة معدلات الوقت وأن



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تذكر موظفيك بمراعاة وقتهم في اليوم جيدا. يجب أن يكون التركيز على الأفراد الذين يتحركون تجاهك في العمل,وليس على الذين يبتعدون.

السؤال عن المعلومات الهامة:

يجب وضع نظام تسجيل يمكن للموظف عن طريقة تسجيل المعلومات الآتية من كل عميل نشط:

- اسم الشركة:
- تاريخ أول اجتماع (هام جدا بمقارنة دورة المبيعات).
- قيمة العائد (تحديد لعائد المفضل في المراحل الأولى للعمل).
- الخطوة التالية.

السؤال عن المدة الزمنية التي ظل فيها العميل مغلق دون اتخاذ رد فعل:

يعد تاريخ أول اجتماع للموظف أو مناقشته للعميل أمر غاية في الأهمية،وذك حينما تبدأ ساعة دورة المبيعات في الانطلاق،وقبل إدخال الكمبيوتر، كان يتم تسجيل كل من معلومات الأفراد على بطاقات صغيرة، وكان يتم تثبيت هذه البطاقات على لوحات مغناطيسية كبيرة على مخطط العملاء تكون محل اهتمام اجتماع يوم الأحد.

وفي كل اجتماع, يقوم الشخص الذي يدير الاجتماع بوضع نقطة صغيرة على كل بطاقة مثبتة باللوحة.

لماذا نفعل ذلك؟ إن دورت مبيعاتنا تستغرق أسابيع فلو كان هناك بطاقة دون عليها ثماني نقاط أو أكثير سنعرف أن هذه البطاقة كانت باللوحة لمدة ثماني أسابيع أو أكثر وهذا يعني أنها تعد معدل دورة المبيعات الخاصة بنا، وهذا سبب واضح لكي نزيلها من للوحة ونغير توقعاتنا

يجب على الموظف أن يسعى لعميل جيد لتحقيق الأهداف الشخصية.

لتجذب هذه العملية اهتمام الموظفين, وهذا الأمر مفيد حيث يتم تشجيع الموظف لاتخاذ رد فعل وأن يعرف ماذا يحدث بالفعل ويضع طرق للرفع من مستوى المبيعات.

طرح تساؤلات دقيقة بطرق غير مباشرة:

أثناء اجتماع يوم الأحد يجب اختيار كل موظف بشأن أرقام وأوضاع كل العملاء النشطاء داخل المخطط،هناك خمس نواحي يجب السؤال عنها:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

1- من هم عملاء المنظمة، منافسيها مورديها الرئيسيين؟
2- ماذا تعتقد بشأن ما يحدث لاحقا؟
3- ماذا يعتقد العميل بشأن ما يحدث لاحقا؟ ولماذا؟
4- متى سيتم اتخاذ القرار وتأجيله وما هي خطتك الاحتياطية لو لميتم اتخاذ قرار وتأجيله؟
5- كيف يمكننا العمل كفريق بمعرفة كيفية النهوض بعملية المبيعات؟

تساؤلات أكثر أهمية يجب وضعها في الحسبان:

هناك مجموعة من التساؤلات يجب أن تكون مستعدا لطرحها من خلال اجتماع يوم الأحد منها:

- هل قام العملاء بشراء منتج من قبل؟ولو كان الأمر كذالك كيف كان اتخاذ القرار؟
- هل تعتقد أن عملية المبيعات ستتم؟ ولو كان الأمر كذالك متى؟ (كن متأكدا من الحصول على تاريخ محدد وقم بتسجيله).
- متى كان حديثك أو اجتماعك الأول مع هذا الشخص؟
- كم هو عدد المرات التي تحديت فيها مع هذا الشخص؟
- ما هي الخطوة التالية؟
- كيف يمكن دفع العجلة لأمام؟



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيـــد:

المنطقة البيعية هي منطقة جغرافية يقيم فيها عدد من الزبائن الحاليين أو المحتملين ويشرف عليها رجال بيع بكل طاقاتهم وإمكانياتهم. تحدد المناطق البيعية وتخصص نتيجة لاتساع الأسواق المحلية وكثرة عدد المستهلكين وتوفر العدد المناسب من مندوبي البيع.

وهناك عوامل يجب مراعاتها عند تحديد المناطق البيعية ومنها المنافسة ووسائل المواصلات وقنوات التوزيع والطلب على المنتج وإمكانية البيع في السوق، والخدمات التي يحتاجها الزبائن وكفاءة رجال البيع وعددهم وتكاليف البيع وسياساته.

وهناك عدة استراتيجيات يتبعها مندوب المبيعات لكي يحقق الأهداف الكلية للشركة:

- إستراتيجية تحليل الزبون.
- إستراتيجية الزبون المحتمل.
- إستراتيجية برمجة الزيارات للزبائن.
- إستراتيجية إدارة الوقت.

أولاً: استراتيجيات تحليل الزبون

1- **التحليل بالنسبة لدرجة الزبون:** والذي يعني تصنيف زبائنك الحاليين على أساس حجم العمل واحتماله في المستقبل.

أ- الزبون حسب حجم العمل الحالي. مثلاً: لو اعتمدنا في التحليل على رقم معين افتراضاً 100.000 في منطقة معينه فان الزبون الذي تحقق عنده مبيعات فوق 100.000 $ ممكن أن تصنفه في الدرجة أولى وما بين 100.000$ و 50.000$ في الدرجة الثانية وما دون 50.000$ في الدرجة الثالثة طبعاً هذه الأرقام في منطقة معينة.

ب- الزبون يصنف حسب حجم العمل في المستقبل. مثلاً: الزبون الذي حجمه الحالي C واحتمال أن يزيد حجمه بدرجة كبيرة فانه يصنف A والزبون الذي حجمه الحالي B واحتمال أن يزيد حجمه بدرجة كبيرة فانه يصنف A أو إذا كان C من الممكن أن يصنف A إذا كان



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

له احتمال أن يزيد كمندوب مبيعات و يجب أن تمضي وقت مع زبون A اكبر من الوقت الذي تمضيه مع زبون B والوقت الذي تمضيه مع زبون B اكبر من الوقت الذي تمضيه مع الزبون C وهكذا.

2- **التعامل مع الزبائن غير المربحين:** لو عرفنا الزبائن غير المربحين فإننا نجد إنهم أولئك الزبائن الذي تقضي معهم وقت لا يبرر العائد المرجو منهم. ومن المهم أن تأخذ بعين الاعتبار ثلاث أشياء عند التعامل مع الزبائن غير المربحين:

أ- إمكانية استمرار الخدمة والتعامل مع هؤلاء الزبائن إذا كان هناك احتمال كافي بأن يتحسن حجم العمل معهم في المستقبل.

ب- زبائن مربحين يجب أن يكونوا متوفرين إذا أردنا عدم التعامل معهم.

ج- بعض الاستراتيجيات الذي يستعملها مندوبو المبيعات في التعامل مع هؤلاء الزبائن تؤدي إلى خسارتهم لهم.

3- **التقليل من الزيارات:** الزبائن الغير مربحين ممكن أن يكونوا مربحين إذا قضيت معهم وقت قليل أي إذا استطعت أن تحصل على نفس حجم العمل من الزبون بوقت زيارة قصير.

4- **استعمال التلفون:** الزبائن الغير مربحين خصوصاً المنعزلين ممكن أن يكونوا مربحين إذا قدمنا لهم الخدمة بواسطة التلفون طبعاً استخدام التلفون يقلل التكاليف وممكن أن يجعل الزبون مربح إذا قبل الزبون بهذه الإجراءات.

5- **البيع على صالة المعارض:** وهو المكان الذي يحضر الزبائن إليه، ويمكن أن تشجع الزبائن على هذا الأسلوب بواسطة:

أ- تشجيع شخصيً منك للزبائن أن يحضروا إلى المعارض.

ب- اهتمام شخصي منك عند حضورهم إلى المعارض.

6- **المراسلة:** طريقة لاستقطاب الزبائن وتوفير الوقت.

7- **عدم التعامل مع الزبائن الغير محتملين:** إذا استعملنا جميعاً الطرق السابقة وظل الزبون غير مربح، ولكن يجب أن تكون حذرين من



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

إجرائنا هذا والذي قد يسبب شعور وانطباع سيء لدى الزبون والذي قد ينتقل لزبائن آخرين.

ثانياً: استراتيجيات الزبائن المحتملين

كثيراً من الأوقات يجب أن تبحث عن زبائن جدد لأسباب عدة:

1- من الممكن أن تخسر بعض زبائنك للمنافسين.

2- من الممكن أن ينسحب بعض زبائنك من التعامل معك أو ينتقلوا لمناطق أخرى.

3- من الممكن أن تطلب الشركة منك أن تجذب زبائن جدد نتيجة لزيادة حجم طاقة المصنع أو فرص جديدة أصبحت متوفرة.

4- في بعض الأسواق من الممكن للزبون أن يشتري منك مرة واحدة فقط ولا يعاود.

- **إن الزبون المحتمل:** هو الشخص الذي يملك الحاجة للسلعة أو الخدمة والسلطة للشراء والقدرة على الدفع.

أما طرق استقطاب الزبائن فهي:

**1- الزبون نفسه:** عملية استقطاب الزبائن بالاتصال بالشخص الذي قدمه الزبون لك. وغالباً هذه الطريقة تكون فعاله إذا كان هناك علاقة ايجابية طويلة بينك وبين الزبون.

**2- الأشخاص المهمين:** معظم المناطق البيعية لها أشخاص أو شركات وسلوكهم الشرائي يؤثر تأثيراً مباشراً على عملية شراء الأشخاص أو الشركات الآخرين. فاستثمار هذه النقطة مهم ولو أدى إلى إنفاق مال ووقت كثير مع هؤلاء الناس. عدة أبحاث أشارت إلى أنه في كل مجموعة هناك شخص معين يبدأ عملية الشراء.

**3- مندوبي المبيعات غير المنافسين:** هذه العملية تستلزم جلب وتبادل زبائن من غير المنافسين وهذه العملية مفيدة إذا كان الاثنين يزودوا زبائن لبعضهم البعض ويشعروا بالحاجة إلى استمرار هذه العلاقة. وعادة الزبائن الذين تجلبهم من مندوبي المبيعات الغير منافسين يكونوا غير مطمئنين لسلعتك ويجب أن يفحصوا جيداً لتقرر كم حجم العمل المحتمل وكيف يتم الوصول إلى الزبون.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

4- **مندوبي المبيعات الصغار:** مندوب المبيعات الذي تنقصه الخبرة غالباً يستعمل « Brid Degs » ليعرفوا حجم العمل المتوفر من الزبائن وهذا النشاط يعطي هؤلاء خبرة جيدة.

5- **الأصدقاء والمعارف:** فمثلاً موظفي البنوك في المجال المالي، هؤلاء يكونوا ذو قيمة لمندوبي المبيعات الذين تكون سلعتهم تمثل إنفاق رأس المال الجوهري وأيضاً المجموعة الصناعية والصلات الاجتماعية مع مجلس الإدارة.

6- **الرسائل والتلفون:** تعتبر مصدر مهم عند الزبون، فعند إتباع هذا الأسلوب يجب على مندوب المبيعات أن يختار الزبون الجيد من غير الجيد و أيضاً من المعتبر أن تقوم بإجراء تلفون أو إرسال رسالة إلى الزبون قبل أن تعمل زيارة شخصية.

7- **الأدلة:** تعتبر مصدر جيد للزبائن، وتختلف من صناعة إلى أخرى، كشركة يجب أن تخبر وتعرف عن نفسك من خلال هذه الطريقة. ومن خلال خبرتك وخبرة مندوب المبيعات التابع لك تقرر إذا كانت هذه الطريقة ذات قيمة بالنسبة للزبون ومن الأمثلة:

أ- دليل الهاتف.

ب- دليل الآلة. وهذه الأدلة تزود الزبون بالبلد والعنوان والتلفون ومعلومات أخرى.

8- **الاتصال البارد:** هو الاتصال الذي يتم مع أشخاص من الممكن أن يكونوا زبائن محتملين أولاً و أنت في هذه الحالة لا يكون عندك خلفية أو معلومات عن هذا الزبون حتى يستعمل هذا الأسلوب بفاعلية عدة معايير تراعي:

أ- حجم الزبون.

ب- كمية ونوع المخزون المنظور. وأنت في هذه الحالة تقسم السوق محاولاً أن تحدد مجموعات من الزبائن المحتملين وبعد هذا إذا شعرت أن الزبون يستحق الزيارة يجب أن تستعمل أسلوب سريع لتقدر إذا كان هذا الزبون يمتلك احتمال حقيقي.

إن عملية تأهيل الزبون حتى يكون زبون حقيقي تتطلب أن تقوم باستقطاب بعض الزبائن و تحتاج إلى جمع معلومات عن كل زبون وهذه المعلومات تمكنك من تأهيل الزبون وتحديد حاجاته الحقيقية.

وهناك عدة عوامل تمكنك من تقييم الزبون ومنها:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



1- **القدرة المالية:** يجب أن تتأكد أن زبائنك المحتملين لهم القدرة أن يدفعوا مقابل سلعتهم.

2- **حجم العمل:** كل زبون له تكاليف ثابتة وهذه التكاليف موجودة بغض النظر عن حجم العمل، بعض الزبائن له حجم صغير وممكن العمل معهم ولا يغطي تكاليفهم في هذه الحالة يمكن أن تنظر إلى احتماليتهم في المستقبل.

3- **متطلبات خاصة:** بعض الزبائن يطلب خدمات خاصة مثل توصيل البضاعة أو سلع محسنة، في مثل هذه الحالة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الزائدة لهذا الإنتاج المحسن.

4- **الاستمرارية:** الاستمرار لمدى طويل في خدمة الزبون يعتبر حيوي للشركة.

5- **الموقع:** من الممكن للزبون أن يشتري من مكان واحد ولكن إذا كان هذا الموقع بعيد عنه فانه يحتاج إلى شحن ومن الضروري أن تعمل مقارنة فيما إذا كانت الكمية كبيرة وتحتاج إلى كلفة إضافية لنقل هذه الكمية إلى الزبون وبين الربح المتوقع.

ثالثاً: استراتيجيات برمجة الزيارات للزبائن

**برمجة الزيارة:** هي عبارة عن إجراءات تستخدم لتحدد أي الزبائن يجب على مندوب المبيعات زيارتهم خلال فترة من الزمن، أما مسؤولية برمجة الزيارات فهي:

1- **هناك من يقول إنها مسؤولية الإدارة:** ولهم تبريرهم وهو ان رجل المبيعات يترك بعض أجزاء من منطقته البيعية غير مغطى والمزج المناسب لزيارات الزبون والزبون المحتمل لن يقوم به على الوجه الأكمل.

2- **هناك من يقول أنها مسؤولية رجل المبيعات:** فهو وبعد كل شيء مدير المنطقة، والذين يوصون إعطاء رجل المبيعات مسؤولية برمجة الزيارات يقولون انه الماهر المحترف الذي يعرف منطقته البيعية أكثر من الإدارة. رجل المبيعات يعرف أكثر عن الوقت الذي يجب أن يخصص لكل زبون والوقت الأمثل للزيارة واحتمالية البيع لكل زبون.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**3- اعتبارات خاصة أخرى:** لا يوجد إجابة جيدة لتحديد من المسؤول عن برمجة الزيارات. وهناك عاملين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:

**أ- طبيعة تطور السلعة:** إذا كانت السلعة تشترى مره واحدة فقط من الأفضل أن تخطط الإستراتيجية من قبل الإدارة إما إذا كانت الشركة تبيع منتجات لا تشترى بانتظام فان رجل المبيعات ذو الخبرة يقوم بتنفيذ الوظيفة أفضل مما لو قامت بتخطيطه الإدارة.

**ب- درجة تطور السوق:** أما بالنسبة لتطور السوق فله حالات مشابهه ففي المراحل الأولى لتطور السوق عندما تكون الجهود موجهه لجلب زبائن جدد، فانه من الأفضل أن يقوم بهذا الدور رجل المبيعات، أما إذا كان السوق على درجة كبيرة من التطور من الأفضل أن تقوم الإدارة بهذا الدور.

**- أما تقنيات وطرق برمجة الزيارات الخاصة:** فهناك عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار لتقرير الأسلوب الأفضل الذي يجب أن يستعمل:

- حجم المنطقة البيعية.
- تركيز العمل.
- عدد الزبائن.
- الفترة المتوقعة التي سوف تمتد مع الزبون.

أما خطط برمجة الزيارات:

**1. طريقة الدائرة وتستخدم في عدة حالات:**

أ- إذا كان من السهولة له الوصول إلى الزبون.

ب- إذا كان تكرار الزيارة بنفس الشيء بالنسبة لكل زبون. وفي هذه الطريقة ترسم دوائر مركزة وتبدأ زيارتك بالزبون القريب إليك ثم على شكل دوائر تزور الزبائن المجاورين الأبعد فالأبعد.

**2. طريقة التقاطع:** هذه الطريقة تعتبر مناسبة عندما يوجد تركز للزبائن في منطقة معينة من منطقتك البيعية، النقطة المحورية يتم اختيارها في كل منطقة.

**3. القفز إلى أخر زبون:** عندما يكون من المهم ان تحتفظ بزيارات مكرره لكل زبون هذه الطريقة تعتبر مناسبة من خلال هذه الطريقة أنت تقفز إلى ابعد زبون في منطقتك وتعمل راجعاً حتى تصل موقعك في المكتب عاملا زيارات للزبائن. وتبقى نقطة رئيسية وهي عندما تبدأ زيارتك



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

لأبعد زبون إذا لم يسعفك الوقت لزيارة جميع الزبائن فان الزبائن الذين لم تزرهم قريبين إليك.

4. **طريقة الخط المستقيم:** إذا كان الزبائن متمركزين في عدة مجموعات متباعدة عن بعضها فمن الأفضل استخدام هذه الطريقة. أنت تبدأ زيارتك لأول مجموعة وبعد الانتهاء منها تنتقل إلي المجموعة التالية وهكذا.

5. **وقفة القفز:** أنت تبرمج نفسك من خلال جميع زبائنك خلال زيارة واحدة في منطقتك البيعية سوف تتجاهل الزبون الذي ليس له احتمال في تحقيق ربح عالي.

6. **نماذج الكمبيوتر:** الموديلات الرياضية مثل البرمجة الخطية تساعد في تطوير خطط الزيارة. المدخلات لهذه النماذج ممكن أن يكون طول الزيارة، أو عدد الزبائن، أو مواقع الزبائن، أو حتى متى الزبون يرغب أن تزوره.

## رابعاً: إستراتيجية إدارة الوقت

Time Management Strategies

وقت الإدارة هو مفهوم حرج لرجل المبيعات، المفهوم القديم «الوقت من مال» وهو مفهوم صحيح بالنسبة للذي يتعامل مع المبيعات. ومفهوم وقت الإدارة اختبر من خلال مفهومين هما: بعض وقت الإدارة قد أعيدت، ومفاهيم أخرى دقيقة لإدارة المبيعات اختبرت واكتشفت. هناك عدة مفاهيم مألوفة لبرامج وقت الإدارة:

1- **التحليل الزمني:** يجب أن تحلل كيف ستمضي وقتك ليتضمن مخطط معين لنشاطاتك اليومية. و يوجد قاعدتان أساسيتان للتحليل الزمني:

- كتابة النشاطات التي تقوم بها.
- أن تسجلها كأنك تعمل بها مباشرة ولا تتركها للذاكرة فقط.

2- **التجميع:** أن تجمع الأشياء المتشابهة مع بعضها خلال فترة زمنية محددة. فعلى سبيل المثال يمكنك تجميع أرقام التلفونات وان تسلمهم وتحادثهم في جلسة واحدة إذ أن تنظيم وقتك مهم وتعمل الأشياء المتشابهة مرة واحدة في نفس الوقت لان ذلك يساعدك على التركيز على أنشطتك وان تكون أكثر دقة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

3- **ساعات الهدوء:** هو مفهوم مفيد في وقت الإدارة كأن تجلس لوحدك وان تكون صباحاً مبكراً ليس في وقت المبيعات وذلك كان تكتب تقريرا أو تحضر لعملك اليومي.

4- **المذكرة:** رجال المبيعات بشكل عام يحتفظوا بمذكرة يكتبوا فيها المواعيد واللقاءات لذلك يعرفوا مقدماً ماذا سيفعلوا هذا اليوم، والمذكرة تساعد على تذكير رجل المبيعات وعلى برمجة المواعيد وبذلك يصعب عليه أن ينسى المواعيد التي عليه مع الزبائن وغيرهم.

5- **تصنيف الأولويات:** كأن تعمل قائمة تضع فيها جدول أعمالك فلا يعتمد على الذاكرة لعمل أشياء وإنما يضع الأشياء حسب الأولوية وتصنفها من الأهم للأقل أهمية وتعمل الأهم فالأقل.

6- **مبدأ (% 20 / % 80):** أي نسبة صغيرة من أعمالك 20% تحتاج لنسبة من نتائجك 80 % عند تطبيقها على المبيعات يعني أن 20 % من الزبائن يستخدموا 80 % من مبيعاتك أو 20 % من إنتاجك يعتمد على 80 % على مبيعاتك. لذلك من المهم أن تركز على زبائنك ولا تهتم، وهذا لا يعني أن تهمل النسبة الأخرى من المبيعات.

7- **أهمية الوقت:** الوقت عند رجل المبيعات ثمين مما يجعله يهتم بالوقت كثيراً.

8- **التخطيط:** التخطيط هو مفهوم دقيق في وقت الإدارة فهو يفهم ان الوقت هو استثمار يجب ان تستثمره كالمال وتستفيد من كل ساعة في التخطيط ، وإعطاء أفكار جيدة وسرعة اكبر ودقة أكثر، أي ان تستثمر الوقت كأنك تستثمر المال.

إدارة وقت المبيعات: هناك إرشادات محددة مفيدة لوقت إدارة المبيعات تتضمن:

1- **اخذ موعد قبل الزيارة:** كأن تقابل الموظفين في الصباح وتتناول وجبة الإفطار مثلا معهم ليشعروا بأنك مهتم بهم، بالطبع يختلف الزبائن حسب أهميتهم لكن هذه اللقاءات المختلفة تكون ثمينة لتوسع نهارك الاتصال في أوقات غير مناسبة. هناك مشكلة انه عندما تجتمع في وجبات طعام شؤون العمل لا تغطيها كلها لأنه قد لا يكون - الزبون - مستعد للمحادثة، لذلك فقد تمهد له فتتكلم معه أنت كرجل مبيعات – ثم تأكل، وهذا يساعدك لتصل إلى هدفك الرئيسي.

2- **تنظيم خطط السير لتوفير الوقت:** لكي لا تعود على منطقة مرة أخرى بالخطأ، ولكي تكون مقابلاتك في خط مستقيم قدر ما أمكن ويعمل هذا



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



النموذج عن طريق تحديد من ستقوم بزيارته أين سيكونون، متى ستقوم بهذه الزيارة، وما الهدف من الزيارة.

3- **تحديد مدة الزيارة لكل شخص (زبون):** وذلك حسب الأهمية تمتد الزيارة فإذا كان مهماً تكون أطول من الأقل أهمية.

4- **جدولة الزيارات بالترتيب:** يعمل رجل المبيعات على جدولة الزيارات وذلك لتوفير الجهد والوقت.

5- **إيجاد اتصالات بديلة:** في حالة حدوث طارئ مع الزبون أو تحتاج إلى كل الوقت الذي كنت تظن انك ستحتاجه مع الزبون يجب أن يكون عندك اتصالات بديلة مع زبائن آخرين.

6- **تنظيم الأشياء التي تستخدمها في عرض سلعتك:** وذلك بترتيب معين، مع وجود الموديلات والكتيبات عنها والعينات.

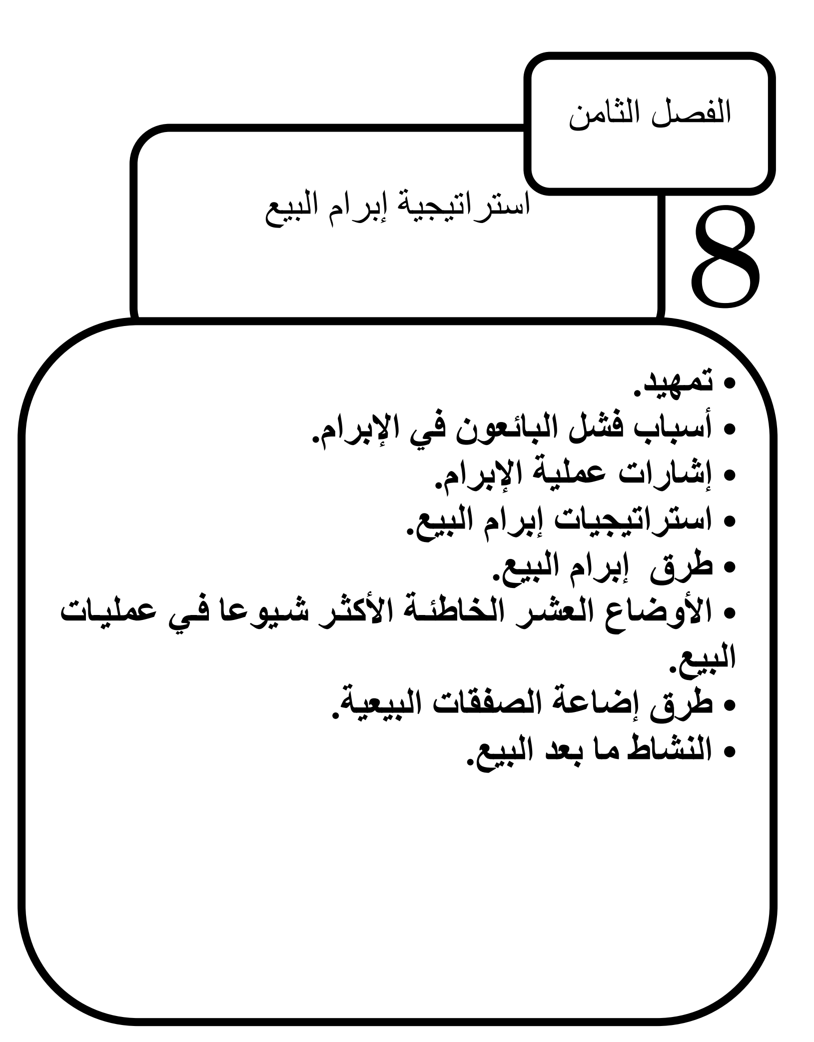
7- **الاستفادة من الوقت الضائع في الانتظار:** وذلك عن طريق دراسة الزبون القادم، المواد التي معك، قراءة كتيبات الشركة، الحصول على معلومات عن الزبون من الموظفة أو عمل ترتيبات للأوراق الأخرى التي معك.

8- **الاستفادة من الوقت للمحتاج للسفر:** حيث الاستفادة من الوقت أثناء السفر للتحضير للعميل القادم أو الانتهاء من أوراق مكتبية.

9- **استعمال التلفون:** استعمال التلفون في أوقات بدل السفر الاضطراري حسب الأهمية لان ذلك قد يوفر عليك الوقت والجهد الضائعين.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تمهــيد:

أن عمليـة الإبـرام للبيـع هـي الخطـوات التـي يقـوم بهـا رجـل المبيعـات للحصول على موافقة الزبون أو إقناعه لشراء السلعة. وعملية الإبـرام هـي عملية مهمة جدا لأنها هي التي تكون للبائع الشـهرة و تشـجع الزبـائن علـى التعامل مع البـائع مـرة أخـرى ومثـال ذلـك عمليـة إنهـاء الأغنيـة مهمـة جـدا لتكوين الشهرة للمغني وكذلك الوضع مع إبرام البيع بالنسبة للبائع.

أولاً: أسباب فشل البائعون في الإبرام

هنالك أربع أسباب رئيسية لفشل رجل المبيعات في عملية:

**1- عدم الثقة:** و ممكن أن تحدث بعدة أمور مثل:

- **عدم الثقـة بـالنفس:** وهـذه حلهـا يقـع علـى شخصـية رجـل المبيعـات نفسه.
- **عدة الثقـة بالشـركة:** وهنـا مـن الأفضـل لرجـل المبيعـات أن يتـرك شركته.
- **عدم الثقة بالسلعة:** وهنا دور المدير أن يوضح له مزايا و خصـائص هذه السلعة و يقوم بتدريبه جيدا على استعمالها.

**2- الشعور بالذنب:** أن تشعر بأنك عندما تقوم ببيـع هـذه السـلعة تخـدع هـذا الزبون أو تعطيه معلومات غير صحيحة و هـذا يـؤدي بـك إلـى الشـعور بالـذنب ممـا يـؤدي لعـدم الثقـة بنفسـك فيظهـر هـذا فـي حركاتـك و بتصرفاتك ثم تفشل في إبرام البيع.

**3- الوصف أو الشرح الطفيف:** وهذه تحدث عندما لا يقوم رجل المبيعـات بالشـرح الـدقيق والتعبيـر عـن السـلعة ممـا يـؤدي إلـى أضـعاف رغبـة الزبون في الحصول على السلعة ثم تفشل في عملية إبرام البيع.

**4- الخـوف مـن الفشـل:** يخـاف رجـل المبيعـات بـان عمليـة البيـع لـن تـتم خاصة بعد أن قام بجميع الخطوات حتى وصل إلـى خطـوة إبـرام البيـع، فيخـاف أن يسال الزبون عن عملية الإبرام وتكون الإجابـة لا ثـم حـدوث الفشل.

ثانياً: إشارات عملية الإبرام

هناك نوعين من الإشارات:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**1- الإشارات الايجابية** وتقسم إلى:

أ- حركات إرادية تدل على أن الزبون راضي.

ب- حركات لا إرادية تدل على أن الزبون راضي.

**2- الإشارات السلبية:** وهي إشارات صريحة تدل على إن الزبون لا يريد السلعة. ولكن الصعوبة في الحركات اللاإرادية التي تدل على انك راضي أن البائع يجب أن يكون عنده خبرة حتى يستطيع أن يميز هذه الحركات. إذا الخبرة عنصر مهم في عملية إبرام البيع.

أما الإشارات المحددة التي منها نعرف إن الزبون وصل إلى مرحلة الرضا فهي:

- **التصرفات المادية (البدنية):** ممكن أن نعرف درجة حماس الزبون من حركات ظاهرة تدل على رغبته في السلعة.
- **العبارات و التعليق:** ممكن أن يعرف أن لا نؤجل عملية البيع في هذه الحالة وان نتفق على إن السعر و التسليم مباشرة. رجل المبيعات من خلال تعليق الزبون أو من خلال قوله لعبارات معينة يدل معناها على إن عملية الإبرام مناسبة في هذا الوقت.
- **طرح الأسئلة:** ممكن إن يقوم الزبون بطرح أسئلة معينة تدل على رضاه وعلى رغبته بالسلعة، فهنا يجب إن نقوم بعملية الإبرام مباشرة. مهم إن نعرف انه من خلال هذه الإشارات يجب إن يغتنم رجل التسويق الفرصة بكتابة العقد وإجراء عملية البيع و التسليم مباشرة.

ثالثاً: إتاحة فرصة للزبون لتجربة السلعة

تتيح للزبون فرصة المرونة أكثر في الإجابة و تتجنب القرارات بنعم أو لا.من الممكن أن تقيس مزاج الزبون بسرعة اكبر و بسهولة عن طريق التجربة (التجربة اكبر برهان). متى يكون أنسب وقت لإبرام البيع؟ في عملية الإبرام من المهم أن نحاول اختيار الوقت المناسب، إذا لم نحسن الاختيار قبل أو بعد ممكن أن نفشل في إحداث عملية البيع. و طبعا انسب وقت يعتمد على الوضع لكن هناك فترات يفضل أن نبدأ فيها بإبرام البيع وهي:



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**1- الإبرام في بداية الشرح:** هذه الحالة تحدث عندما يقوم رجل المبيعات بزيارة الزبون أكثر من مرة أو يقوم الزبون بزيارة رجل المبيعات أكثر من مرة. و عن طريق تجربتها وما هي مزاياها وخصائصها، لذا من الأفضل أن يحدث رجل المبيعات عملية الإبرام في بداية الزيارة الأخيرة.

**2- الإبرام بعد تمييز الفائدة للسلعة:** عندما يميز الزبون الفائدة للسلعة و يكون من الواضح انه يرغب فيها فمن الأفضل أن تحدث عملية الإبرام مباشرة.

**3- الإبرام بعد التوضيح للاعتراضات:** دائما في حقل البيع معروف أن الزبون يملك اعتراض أما واضح أو مخفي، فإذا كان واضح فمن الأسهل لرجل المبيعات معالجته وهذا يجعل الجو النفسي لإبرام البيع من قبل الطرفين من المعروف إن الاعتراض يشكل فرصة جيدة للبائع.

**4- الإبرام بعد الشرح أو الوصف للسلعة:** هذه مرحلة جيدة لإبرام البيع بعد إن يقوم رجل المبيعات بالشرح أو الوصف للسلعة و إيضاح ميزاتها للزبون حيث أن الشرح أو الوصف للسلعة و مميزاتها و إتاحة الفرصة للزبون لتجربة السلعة يعتبر من المراحل المهمة و المتميزة لإقناع الزبائن.

**5- الإبرام بعد حدوث الإعجاب:** في كثير من الحالات قد يصل الزبون إلى مرحلة الإعجاب بالسلعة و يظهر هذا من حركاته أو عملية تحديقه بالسلعة، و هنا الزبون يحتاج إلى تحفيز و تشجيع من قبل رجل المبيعات.

**6- الإبرام في نهاية الشرح:** وهي أن نقوم بعملية الإبرام بعد توضيح جميع النقاط المناسبة التي تشجع على شراء السلعة.

رابعاً: طرق واستراتيجيات إبرام البيع

**الاستراتيجيات:** هي الطرق التي من خلالها سنكسب الزبون وهي تأتي قبل الطرق الرئيسية، الاستراتيجيات - ثم - الطرق.

من المعروف انه ليست طبيعة كل الزبائن واحدة وهذا الكلام ينطبق على النظرية الاحتمالية دائما كلما تعددت الخبرات كلما زادت الفرصة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

إمام الزبون لاختيار الأفضل مما يناسبه. وهناك اعتبارات يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اختيار أي إستراتيجية معينة:

- التحليل لماضي وشخصية وحافز الزبون.

- حجم المعارضة التي ستواجهها إذا حدث الإبرام لعملية البيع. أما الاستراتيجيات فهي:

1- **إستراتيجية حساب الشكل T:** هي عبارة عن ورقة صغيرة يستخدمها البائع عندما يعترض الزبون على إن السعر غالي، نبين له المزايا في سلعته وأسباب سعره في الأسواق. مزايا السلعة التي تزيد عن السوق 15% زيادة سعر السلعة عن السوق لكن هنا من الحكمة إن لا يفتش رجل المبيعات عن العيوب في السلعة ليقوم بتوضيحها بل الزبون نفسه هو الذي يكشف عيوب السلعة. وممكن إن تعمل لحساب شكل T ليس فقط لسلعتك وإنما لسلع الزبائن لتوضيح الفروق. وهذه الحالة فقط عندما تكون واثق إن سلعتك أفضل من سلعة المنافسين.

2- **استراتيجيات التجميع:** وهي الاستراتيجيات التي تقوم على تلخيص النقاط التي سبق تفصيلها والوصول إلى النتائج لأنه عادة بعد التكلم مع الزبون وبعد الشرح والتجربة للسلعة يتشعب الموضوع لكن هذه الاستراتيجيه تلخص النقاط الايجابية مع بعضها وتحاول الوصول إلى نتيجة بالنسبة للطرفين. و هناك ثلاث قوانين للتعلم:

- **البداية:** الانطباع الأول وهو الأفضل وخاصة إذا كان فهو يدوم.

- **الحداثة:** الانطباع الأخير وهو الذي يستمر ويبقى في ذهن المستهلك.

- **الاستمرارية:** إن تستمر الفكرة الجيدة عن السلعة مع استمرارية إبراز الميزة التنافسية عنها. وهذه الطرق الثلاثة نطبقها حسب طبيعة السلعة.

3- **إستراتيجية نعم المتكررة:** هذه الإستراتيجية تقوم على وضع الزبون في جو مهيئا للإجابة على أي سؤال يوجه له بكلمة نعم. و رجل المبيعات يقوم بتوجيه عدة أسئلة للزبون لكن هنا يجب إن يأخذ حذره بان يختار جميع الأسئلة التي تعطي إجابة نعم ثم يقوم بسؤاله إذا كان يرغب بالسلعة فيجاوب نعم.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**4- إستراتيجية العرض:** أن تشرح و تعرض السلعة و مزاياها أمام الزبون وتتيح له فرصة تجربتها هذه الإستراتيجية مناسبة جدا للزبائن الحذرين أو المترددين أو الذين لهم أفكار خاطئة عن السلعة.

**5- الإستراتيجية الشرطية:** في هذه الإستراتيجية يكون البائع يعرف عن زبون معين بأنه يفضل هذه البضاعة فتكون هذه نقطة بداية جيدة للبائع، و هي إستراتيجية شرطية أي مثال: إذا خفضت السعر - هل تشتري؟؟ إذا قمنا بتوصيل السلعة - هل تشتري؟؟

**6- الإستراتيجية (س. ر. و):** وهي إستراتيجية قرار الحدث الوشيك أي أن البائع يعمل عملية الشراء في نفس الوقت وهي تشكل نوع من أنواع الضغط. مثال: اشتري الآن قبل أن تنفذ الكمية أو قبل أن ترتفع الأسعار. نستخدم هذا النوع عندما نتأكد من مصادر المعلومات التي نعطيها للزبون فيجب أن لا نعمل ضغط وهمي حتى لا نخسر الزبون.

**7- إستراتيجية قصة النجاح:** هذه الإستراتيجية تقوم على أن يشرح البائع للزبون أن هناك آخرين قاموا بشراء السلعة و تجربتها ومن الممكن أن يذهب الزبون لسؤالهم و اخذ شهادتهم. و الزبائن الذين قاموا بشراء السلعة ممكن أن يكونوا من الناس المعروفين أو الناجحين، فهذا يشجع على شراء السلعة من قبل الزبائن الآخرين. وهذه الإستراتيجية تستخدم مع الزبائن الجبناء أو الذين يخافون من اخذ القرار.

**8- إستراتيجية العرض الخاص:** هذه الإستراتيجية هي لتشجيع عملية الشراء و هي تتلخص بان يقوم البائع بإعطاء هدايا أو عرض خاص عند شرائك لسلعة معينة. يجب أن يكون العرض يناسب نوعية الزبون ورغبته.

**9- إستراتيجية الطلب التجريبي:** هذه الإستراتيجية تقوم على جعل الزبون يشتري كمية اقل في المرة الأولى و بسعر منخفض ليقوم بتجربة السلعة فهنا تضمن أن هذا الزبون سوف يرجع لشراء كميات اكبر من سلعتك.

طرق إبرام عملية البيع:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



كيف يجب على البائع أن يبرم عملية البيع للزبون؟ هناك طريقتين:

**1- الطريقة المباشرة:** و هي أن يسال البائع مباشرة الزبون عن رغبته في شراء السلعة. و هذه الطريقة تناسب الواثق من نفسه.

**2- الطريقة الافتراضية: وهي تنقسم إلى فرعين:**

**أ- طريقة الاختيار الايجابي:** و هي تقوم على عدم إتاحة الفرصة للزبون بالإجابة بلا. فحتى يتجنب الزبون قول كلمة لا يجب أن نعطيه خيارين. ومثالها: - هل تحب الدفع نقدا أم شيك. هل تحب أن تستلم الثلاثاء أم الأربعاء.

**ب- طريقة القرار الثانوي:** و هذه الطريقة تقوم على اتخاذ القرار الكلي عن طريق أخذ القرارات الجزئية أو الثانوية التي تتعلق بالسلعة في البداية. أي اخذ الموافقة الجزئية للوصول إلى الموافقة الكلية وهذا من ناحية نفسية أسهل على الزبون اتخاذ القرار الكلي.

خامساً: الأوضاع العشر الخاطئة والأكثر شيوعا في عمليات البيع

**1– الانتظار طويلا للإقفال:** عليك أن تعلم بالطبع أن زبائنك مختلفون، و أن الكثيرين منهم ليسوا بحاجة أو رغبة إلى عروض الكلمة. وأنه سيكون من الحماقة أن تأخذ في «البيع» في الوقت الذي يكون فيه قد «استعد» نفسيا و عقليا للشراء.

**2- أن تكون في هيأة غير صحية**: عليك أن تكون واثقا من نفسك و أن تكون مقتنعا بما أنت مقدم على بيعه. إما إذا كانت لديك أية شكوك في قدراتك أو في البضاعة التي تسعى إلى تسويقها، فان الزبائن في هذه الحالة سيحسون بذلك و سيترددون في القيام بشراء بضائعك أو منتجاتك.

3- **لا إقفال عند أي اتصال:** يدرك الباعة الناجحون بسرعة بأنهم يشترون ليبيعون وليس ليكونوا مصلحين اجتماعيين أو زوارا فوق العادة. وإذن فعليك أن تقوم بكافة الاتصالات لتامين صفقة بيع ما.

**4- استخدام طرق بالية في الإقفال:** اتخذ لنفسك واستخدم طرق جديدة في الإقفال. وتذكر دائما أن الإقفال هو فعالية يمكن أن تحسن استغلالها. والتغيرات التي ستحدثها في تجارتك بإمكانها أن تساعدك على إنماء هذه التجارة.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

5- **العروض غير الملائمة:** عليك بالسعي إلى بناء تجارة ناجحة بجعل زبائنك، متفهمين لفوائد ما تقدمة لهم. اسأل، اسمع إلى الزبون و قدم خدمات متميزة. ثم اقفل البيع بشكل ناجح و موفق.

6- **العجز عن اخذ المبادرة:** إذا أوقفت نحو الإقفال مع أول كلمة «لا»، فانك تحدد بذلك من نجاحك. اسأل زبونك لمعرفة الأسباب التي جعلته يقول «لا» اجعل هذه النقاط هدفا لفرص البيع التي تقدمها، وجه عملية البيع نحو إقفال ناجح.

7- **التصرف بشكل سلبي بعد الإقفال:** جميع الباعة المجرمون سمعوا قصصا حول رجال إعمال عقدوا صفقات ثم تراجعوا عنها و عندما تصل إلى سعر الإقفال، اشكر الزبون على طلبه ثم التزم الصمت في انتظار النتائج.

8- **الفشل في ممارسة الإقفال:** يعتبر احد الأسباب الرئيسية التي تقف حجر عثرة إمام عقد صفقة ما أو إمام إتمام البيع ولتجاوز هذه المشكلة على البائع أن يستفيد من تجاربه السابقة حتى يكتسب الخبرة الكافية التي تخوله النجاح في ممارسة الإقفال.

9- **عدم التوفر على خطة محكمة في عملية الإقفال:** عليك أن تكون في ذهنك دائما استراتيجيات في الإقفال فمختلف الناس يستجيبون لمختلف المقاربات.

10- **الفشل في رؤية وإدراك متطلبات الإقفال:** عليك بطرح مختلف العروض للبيع باتجاه تحقيق سعر جيد للإقفال وتذكر، أنه ليس عليك إنهاء أي خطوة في البيع حتى تتفهم الأمور جيدا.

سادساً: خمسة وعشرون طريقة لإضاعة صفقة ما:

1- اذهب لترى زبونك تحت مظهر خادع.

2- كن غير لطيف مع الزبون.

3- لا تعتذر للزبون عن الأخذ من وقته.

4- لا تكن إنسانا مرحا وخصوصا في الوقت الحرج.

5- استخدم العبارات في غير تدخلها المناسب.

6- لا تدع المجال أو المواضيع للمناقشة.

7- تحدث عن عمليتك أو المشاكل الأخرى



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

8- احتكر الجواب.

9- كن مستميتا في الدفاع عن رأيك.

10- عامل الزبائن الصغار بصورة مختلفة عن الزبائن الكبار.

11- تحدث بشكل مبسط مع زبائنك.

12- تخلص من منافسيك.

13- بع بصوره بحيث يشعر بها زبونك وكأنك صديقه.

14- اقنع زبائنك بأنهم هم المستفيدين أكثر من صفقة البيع.

15- تعامل بحنق في حالة فشلك في البيع خلال أول اتصال.

16- هدد الزبون وتوعده.

17- استعيد المعاملات الخاصة.

18- أعط وعودا لا تستطيع الوفاء بها.

19- لا تستجب لمطالب الزبون.

20- قدم من جانبك مطالب منفرطة.

21- كن متشائما.

22- اجعل زبونك خائفا وغير مطمئن.

23- كن متشددا في أو على السعر الأدنى.

24- كن خجولا من النشاط الذي تقوم به.

25- استعمل أو اتبع تكتيكات في البيع عاليه الضغط على زبونك بشكل كبير.

سابعاً: النشاط ما بعد البيع:

عندما يتم إبرام البيع يكون عمل البائع قد تم جزئيا، وعليه متابعة الزبون ومعرفة راية عن السلعة حتى يسهل التعامل معه مرة أخرى في المستقبل. أحد أهداف هذه الأنشطة هو بناء علاقة جيدة مع المستهلك والذين يدركون أن ثمن الانتقال لمنافس آخر مرتفع. ثلاث أوقات لنشاط ما بعد البيع:

1- وقت ما بعد البيع مباشرة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

2- المتابعة على المدى الطويل. فالمتابعة الفعالة لها ميزات متعددة:

أ- تمنح البائع فرصة ليرى فيما إذا كان لدى المستهلك أي مشاكل في سلعته.

ب- إذا كان المستهلك مقتنع فهذه فرصة للتعزيز.

ج- تشعر الزبون باهتمام البائع به وإبقاء العلاقة معه. وهناك عدة خطوات تستخدم في المتابعة الفعالية:

- مراجعة الطلب: قبل التسليم يستطيع البائع الاستفسار عن عملية النقل ومتى يتم التسليم.
- البدء بالاتصال من قبل البائع.
- تقديم الخدمات اللازمة للمستهلك.
- استمرار تامين(تطمين) وهذا يعتبر عامل نفسي بالنسبة للزبون حيث يساعد في إراحة تفكير المشتري.
- السماح للمستهلك أن يتحدث بموضوعية.
- إعداد السجلات للمستهلكين.
- كن جدير بالثقة:على البائع أن يوفي وعوده للمستهلك حتى يكون جدير بالثقة.

3- متابعة شكاوي المستهلكين (الشحن): ثالث مظهر من نشاطات ما بعد البيع. وعلى البائع مهما بذل من جهد في النقل أن يرحب بشكوى المستهلك لتهدئة خاطرة قيل حدوث أي مشاكل جديدة. ولمعالجة شكوى المستهلك يجب معرفة الأمور التالية:

- أن يكون لدى البائع معرفة وعلم بسياسة الشركة لربط المعلومات وإيجاد الحلول المناسبة.
- شكر المستهلك لتنبيه البائع عن أي شكوى.
- تشجيع المستهلك على التكلم.
- على البائع الإصغاء لشكوى المستهلك.
- على البائع أن لا يأخذ شكوى الزبون على أنها شخصية.
- تثبيت الحقائق.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

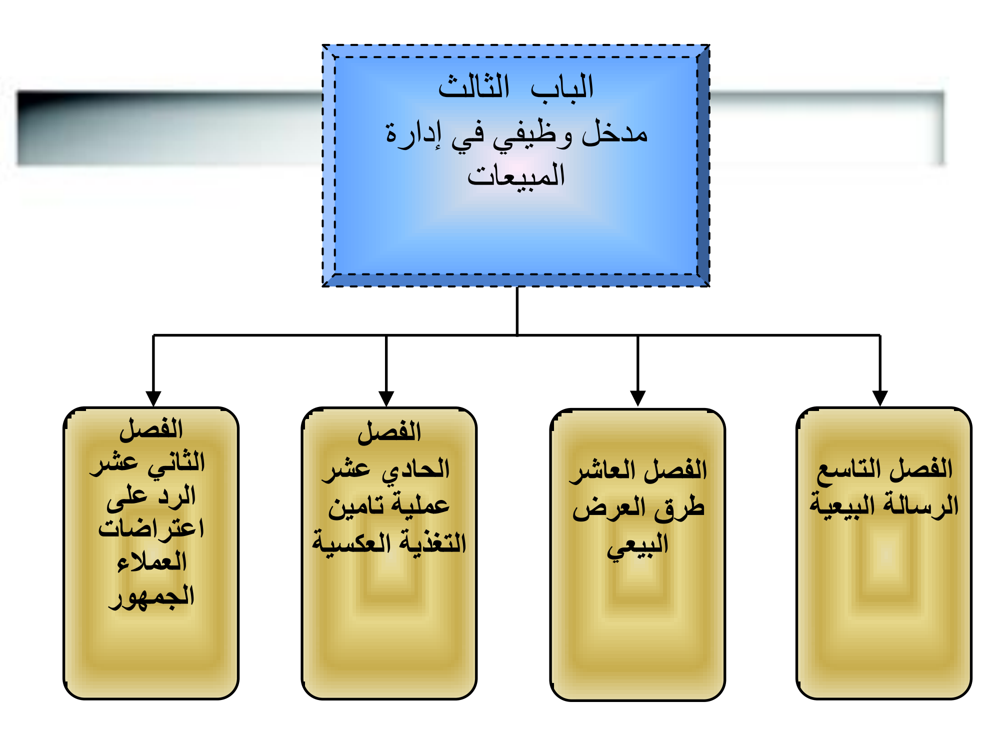
EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- إعادة البيع والتعليم.
- المتابعة عند إيجاد حل للمشكلة.
- تسجيل الشكوى.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

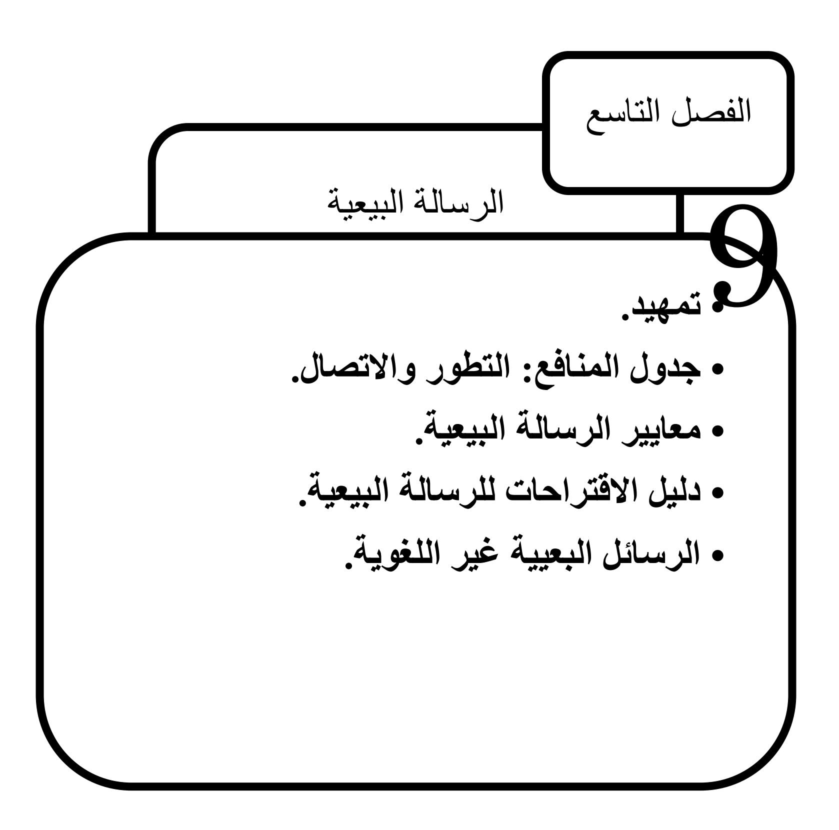



يفصّل الباب الثالث المكوّن الثالث لهذا الكتاب وهو مدخل وظيفي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس الوظائفية العلمية للمبيعات وبناء مفاهيم ومنهجية الرسالة البيعية حيث يتناول الفصل التاسع الرسالة البيعية أما الفصل العاشر فتناول طرق العرض البيعي، أما الفصل الحادي عشر فتناول عملية تامين التغذية العكسية بينما شرح الفصل الثاني عشر الرد على اعتراضات العملاء والجمهور.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهـيد:

إذا تمت عملية الاتصـال بشكل سليم فـإن الزبـون المحتمل يكون قـابلا لسماع ما سوف يعرضـه عليه رجل المبيعـات، وتكون حاجات ورغبات الزبون بمثابة عوامل مساعدة لرجل المبيعات، وبذلك يكون كلا الطرفين على أتم الاستعداد للقيام بـالخطوة التالية في عملية العرض ويجب علـى رجل المبيعات لكي يكون ناجحا في إرسال الرسائل وتوصيل المفـاهيم أن يركز علـى المنـافع التي سيجنيها الزبون من البضـائع أو الخدمات التـي يقدمها، ويجب أيضا أن تكون رسالته ومفاهيمه واضحة ومهمة ومعقولـة ، وكـذلك مقنعـة، ومـن المحبذ أن لا يتطـرق رجـل المبيعـات إلـى الرسـائل الشفوية.وتتألف عمليـة العرض الفعالـة من نـوعين مـن الاتصـال: الأول، تقـديم الرسـائل الناجحـة. والثانيـة، إشـراك الزبـون فـي تحديد احتياجاتـه والاستجابة لرسـائل رجـل المبيعـات. يجـب أن يكـون لمنـدوب المبيعـات مهارة أساسية في عملية العرض الناجحة.وعليه أيضـا أن يترجم مـا تقدمـه شركته من منتجات أو خدمات أو موظفين إلـى منـافع واستعمالات وتلبيـة حاجات بالنسبة للزبون.

أولاً: جدول المنافع التطور والاتصال

على رجل المبيعات ترجمـة الخدمات والبضـائع التـي يقدمها إلـى جمل وعبارات يستطيع من خلالها الزبون فهم ما يمكن أن يقدمه رجل المبيعات مـن عـروض. ومـن المهـم أن تكـون الرسـائل محتويـة علـى المنـافع حتـى يستطيع الزبـون مشـاهدة فوائـد هـذه المنتجات،فـالزبون فـي حقيقـة الأمـر يشتري المنفعـة أي مـا سيجني من فوائد من هذه المنتجـات، وعلـى رجـل المبيعـات أن يعـد جـداول وقـوائم تبـين منـافع المنتجـات أو الخـدمات التـي يقدمها أثناء التحضير لعملية العرض، ويجب أن تضم القوائم ما يلي:

- ميزات الشركة التي يعمل بها.
- مجموعة البضائع التي يرغب في بيعها.
- أي خدمات أخرى متعلقة بالبضائع.
- الكفاءات الموجودة فـي الشركة التـي يعمل فيهـا رجل المبيعـات. ومـن اجل تطوير هذه القوائم وتطبيقها، علـى رجل المبيعـات أن يتبـع ثـلاث خطـوات متتالية:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

1- **تحديد الميزات الرئيسية:** يجب على رجل المبيعات أن يحدد الميزات الرئيسية لكل قائمة من قوائم المنفعة. وعلى سبيل المثال، من الميزات التي تتمتع بها الشركة عدد السنوات التي عملت بها في أي مجال من المجالات. وبالنسبة للمنتجات يجب ذكر أن البضاعة تقدم بإشكال مختلفة. أما الخدمات فيمكن ذكر أن الشركة توفر طاقم خدمات مؤلف من مهندسين، وآخر ما يمكن تقديمه بالنسبة للكفاءات وجود طاقم من الباحثين المؤهلين.

2- **تحويل الميزات إلى منافع:** بمجرد وضع قوائم الميزات فإن الخطوة التالية هي تحويل هذه الميزات إلى منافع واستعمالات وتلبية حاجات الزبائن ومن ثم عرضها على الزبون.

3. **إظهار المجالات المختلفة لكل منفعة من منافع السلعة:** على رجل المبيعات تطوير العديد من الوسائل ليتمكن من إظهار المجالات المختلفة لكل منفعة من منافع السلع للأسباب التالية:

- إذا ذكرت المنفعة الخاصة بسلعة لمرة واحدة فليس هنالك ضمان أكيد لترسيخ أهمية هذه المنفعة عند الزبون.
- على رجل المبيعات أن يقدم نفس المنافع الخاصة بالسلعة الواحدة خلال زياراته للزبون. ويمكن إضافة منافع جديدة حتى لا يشعر الزبون بالملل.
- يحتاج رجل المبيعات إلى وسائل مختلفة في التعامل مع نقطة معينة إذا أراد تأكيد النقاط الرئيسية التي يريد عرضها. يجب أن ينطبق الوقت والجهد المستغل في تنفيذ هذه الخطوات الثلاث على جميع العروض التي يقدمها رجل المبيعات. ومن الضروري أن تنفذ هذه المراحل مرة واحدة فقط بالرغم من أن ذكرها ضروري من وقت لأخر.
- وعلى رجل المبيعات أن يختار عناصر مناسبة من القوائم التي أعدها على أن تكون هذه العناصر متفقة مع أهداف الاتصال الذي ينوي القيام به.وقد يكون احد هذه العناصر تذكير الزبون بمنافع السلع وطرح احتمالية الحصول على منافع مشابهه بالنسبة للمنتجات الجديدة.أما إذا كانت البضاعة غير مألوفة للزبون فيمكن لرجل المبيعات أن يركز على منافع هذه السلعة والاسترسال في طرح



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

ميزة من الميزات التي تثير اهتمام الزبون واستحسانه وهذا ما يطلق عليه العرض الدقيق.

ثانياً: معايير الرسالة البيعية الفعالة

يجب أن تتفق رسالة رجل المبيعات مع معايير أربعة هي:

- أن تكون مفهومة.
- أن تكون مهمة وان تكون واقعية.
- أن تكون مقنعة.
- يجب أن ترتبط هذه المعايير مع بعضها البعض.

• **الاستيعاب:** هناك خمسة عوامل تجعل من العرض عملية مفهومة.

1- **قدرة الزبون على فهم الرسالة:** نستطيع أن نفهم طريقة الاستيعاب بإثارة الحافز (المنبه) لدى الشخص فالناس يفهمون شيئا ما عن طريق سماعه أو رؤيته أو تذوقه أو لمسه أو شمه.وتعتمد الطريقة التي يفهم بها الإنسان المؤثر الخارجي بشكل كبير على الخبرة السابقة، إذا كان لدى رجل المبيعات خلفية عن الزبائن وطرح ما لديه من أفكار معتمدا هذه الخلفية فان احتمالية فهم الزبائن لهذه الأفكار تكون كبيرة.

2- **مدى الانتباه:** على رجل المبيعات أن يهتم بمدى انتباه الزبون،وتشير الأبحاث إلى أن الإنسان لا يستجيب لعدد من المؤثرات بوقت واحد. لذا، على رجل المبيعات أن يقدم عرضا ذا عدد قليل من النقاط الكافية لشرح الموضوع لكي يتمكن الزبون من فهم هذه النقاط بشكل سليم.

3- **اختيار التعابير المفهومة:** إذا استخدم رجل المبيعات تعابير ملموسة لا مجردة،فان قدرة الزبون على الفهم تكون اكبر وإذا استخدم التعابير الفنية فعليه شرحها بدقة ليجنب الزبون أي التباس.

4- **الحالة النفسية:** قد تؤثر حالة الأشخاص النفسية على عملية الفهم وان استطعت إيجاد حالة من الرضا لدى الشخص في بداية الاتصال فإن العرض الذي تقدمه قد يفهم بشكل جيد ففهم الزبون يعتمد على استخدام الكلمات والتعابير ذات التأثير العاطفي.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**5- استقبال المعلومات:** يختلف الزبائن في طريقة استقبالهم للمعلومات التي يقدمها رجل المبيعات.وبشكل عام، يستقبل الناس المعلومات باستخدام إحدى الطرق التالية: الاستقبال المرئي،كأن يقول الزبون «أرى ما تتحدث عنه»، والاستقبال السمعي، كأن يقول «اسمع ما تتحدث عنه»، والاستقبال الشعوري،كأن يقول «أحب هذا الشعور اتجاه المنتجات». تسمى هذه الطرق الثلاث بالنظام التمثيلي،وحتى يستوعب الزبون رجل المبيعات فلا بد لرجل المبيعات من استخدام الكلمات والتعابير والمنافع الموافقة للنظام التمثيلي.

• **الأهمية:** إن الحديث عن المنافع والفوائد التي تلبي احتياجات الزبائن هي أفضل الطرق لإثارة اهتمامهم. وقد تكون مصادر المعلومات المختلفة مثل الخلفية الشخصية والدور المهني و من العوامل التي تثير اهتمام الزبائن الآتي:

**1- الخلفية الشخصية:** يستطيع رجل المبيعات استنتاج الأمور التي يهتم بها الزبائن من خلال نوع التعليم ومداه والتجربة العلمية للزبائن.فكلما زادت معرفة رجل المبيعات بمعلومات الزبائن الشخصية كلما زادت القدرة على إثارة اهتمامهم.

**2- الدور المهني:** تختلف الاهتمامات باختلاف المواقع فالدور الذي يقوم به الشخص ومشاركته في صنع القرار تولد اهتماما مختلفا عن أي شخص أخر.فمثلا تتركز اهتمامات مدير المشتريات في عملية توفير البضاعة ونقلها، ويتركز اهتمام مراقب الشركات في عملية شراء هذه المشتريات ودفع الضريبة.

**3- الاعتبارات التكتيكية:** على رجل المبيعات أن يستشعر الأمور التي تحد من اهتمام الزبون خلال إجراء المقابلة، ويستطيع رجل المبيعات أن يستدل على ذلك بملاحظة الاهتمام الذي يعيره له الزبون. وإذا شعر رجل المبيعات أن هنالك عامل يحد من اهتمام الزبون، وجب عليه تغيير الموضوع من اجل كسب اهتمام الزبون مرة جديدة.

• **المصداقية:** تعتمد المصداقية على عدة متغيرات أساسية أهمها:

**1- الصورة التي يقدمها رجل المبيعات:** لا يستدل على المصداقية بمحتوى العرض الذي يقدمه رجل المبيعات بل بالصورة التي يقدمها للزبون.يصدق الزبون ما يقوله رجل المبيعات إذا وافق عليه، وعلى العكس،فان الزبون الذي لا يوافق لا يصدق رجل المبيعات فيما يقدمه.ومصداقية الشركة التي يعمل بها والبضاعة التي يبيعها والخدمة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



التي يقدمها ولذلك من الضروري لرجل المبيعات أن يستعمل مصادر تأثير مختلفة ليبين مصداقيتها.

2- **الاقتناع الشخصي:** يجب أن يكون رجل المبيعات مقتنعا بأنه يقدم شيئا مهما للزبون ويولد اقتناع رجل المبيعات بما يقدمه اقتناعا مشابها لدى الزبون.

3- **تفهم طبيعة العرض:** تفهم رجل المبيعات للعرض مهم جدا إذ يجب عليه أن يدرك ما يقدم وإلا فان الزبون قد يبرر ذلك بعدم اقتناع رجل المبيعات بما يقدم.

4- **إعادة تطمين الزبون:** يمكن طمأنة الزبون الدائم بذكر المنافع والفوائد التي جناها من عملية البيع السابقة أما بالنسبة للزبون المحتمل فمن الممكن تذكيره بالسمعة الطيبة التي تتمتع بها شركة رجل المبيعات وبرغبته الشديدة في إتمام عملية البيع.

5- **الوسيط (الطرف الثالث):** قد يزيد تدخل طرف ثالث في عملية البيع من مصداقية رجل المبيعات خاصة إذا لم يكن لهذا الطرف مصلحة في التأثير على الزبون.

• **الإقناع:** وهو محاولة شخص ما تغيير مواقف شخص أخر ومعتقداته وسلوكه عن طريق معلومات يوصلها إليه. ويستطيع رجل المبيعات استخدام مجموعة من الاقتراحات والأسباب لحمل الزبون على تغيير راية. وبشكل عام، يقتنع الزبون الدائم بالاقتراحات التي يقدمها رجل المبيعات أكثر من الزبون المحتمل وهناك عدة اعتبارات يجب الانتباه لها، وهي:

- **الاعتبارات الإستراتيجية:** إمام رجل المبيعات ثلاثة اعتبارات إستراتيجية لتحديد ما إذا كان سيركز في عرضه على تقديم الاقتراحات أو بيان الأسباب وهي:

1- شخصية رجل المبيعات ودوافع الزبون الدائم أو المحتمل.

2- تحليل رجل المبيعات للعرض.

3- طبيعة البضائع والخدمات التي يقدمها رجل المبيعات.

- **الاعتبارات التكتيكية:** للعوامل التكتيكية تأثير على الاختيار بين تقديم الاقتراحات أو بيان الأسباب. إن مزاج الزبون وعلاقته برجل المبيعات من العوامل المهمة بنفس مستوى عملية إثارة الزبون، وإذا كان الزبون سعيدا يستطيع رجل المبيعات الاعتماد على تقديم الاقتراحات أكثر من بيان الأسباب وان يحقق أكثر مما هو متوقع إذا استطاع جلب انتباه الزبون



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

بشكل كامل ويمكنه طرح أسباب منطقية وتحليلية. أما إذا كان انتباه الزبون مشتتاً فمن الأفضل لرجل المبيعات البدء بتقديم اقتراحات بدلاً من بيان الأسباب.

**ثالثاً: دليل الاقتراحات:** هنالك عدة أنواع من الاقتراحات المعتمدة على أسس ومعايير مختلفة، فقد تكون الاقتراحات مباشرة أو غير مباشرة أو ايجابية أو سلبية. والاقتراحات المباشرة وغير المباشرة: حيث يضمن الاقتراح المباشر لرجل المبيعات إيصال ما يريده إلى الزبون مباشرة، أما الاقتراح غير المباشر فلا يعكس رغبة رجل المبيعات في الاقتراح وطرحه. وللاقتراح غير المباشر ميزتان. الأولى: انه يترك القرار للزبون فيما يريد عمله. والثانية: أن بإمكان رجل المبيعات أن يطرح اقتراحا مباشرا بديلا إذا فشل الأول.

إن أسس الاقتراحات هي:

1- **نفوذ صاحب الاقتراح:** كلما زاد نفوذ صاحب الاقتراح، زادت احتمالية الموافقة على الاقتراح.كما أن هنالك عوامل أخرى تؤثر في ذلك، مثل سمعة الشركة والوضع الاجتماعي ومصادر التمويل المالي والحجم المادي والعمر والتحصيل الاجتماعي.

2- **الاتصال مع الآخرين:** من المفيد إجراء اتصالات مع موظفي شركات أخرى في حالة إجراء عملية بيع صعبة لان ذلك يزيد من احتمالية نجاح الاقتراح.

3- **مستوى الانتباه:** هنالك فكرة تقول بأنه كلما زادت درجة انتباه الزبون لما يطرحه رجل المبيعات من اقتراحات زادت احتمالية قبول الاقتراح. وأخرى تقول بأن الانتباه القليل يؤدي إلى زيادة احتمالية نجاح الاقتراح أيضا. فمثلا لو أن رجل المبيعات اتصل بزبون وكان مشغولا بمشكلة فلم يعيره الانتباه الكافي ثم قام رجل المبيعات بتنفيذ عملية البيع فقد قام بها دون إثارة تساؤلات الزبون الكثيرة.

4- **الأفكار المضادة:** يميل الزبون الدائم إلى قبول الاقتراح الذي يطرحه رجل المبيعات هذا إن لم يكن هنالك اقتراحا مضادا.

5- **تكرار الاقتراح:** إذا قام رجل المبيعات بتكرار فكرة ما خلال فترة معينة فإن الزبون ينسى أصل هذه الفكرة ويتبناها كفكرة من بنات أفكاره.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



6- **المعلومات عن الموضوع المقترح:** قد يؤدي نقص معلومات الزبون الدائم والزبون المحتمل إلى قبولهما بما يطرحه رجل المبيعات.

7- **الإعداد المسبق لرجل المبيعات:** على رجل المبيعات أن يدرك تماما أن عملية البيع الأولى للزبون المحتمل لا تتم بتقديم الاقتراحات فقط،ولكنها تتطلب انتباها كاملا وعرضا متكاملا،أما عمليات البيع اللاحقة فقد تتم باقتراحات رجل المبيعات دون الانتباه الكامل من الزبون.

**رابعاً: إرسال الرسائل غير اللغوية:** يستخدم رجل المبيعات الرسائل اللغوية لإيصال مضمون الاتصال الرئيسي، أما الاتصال غير اللغوي فهو عبارة عن نقل مشاعر رجل المبيعات وعواطفه ويشمل:

1- **الهندام:** يعكس الهندام شخصية رجل المبيعات، ولذلك يعتبر مهما. هنالك عدة فوائد من اللباس الجيد:

أ- يعطي سمعة جيدة.

ب-يجعل رجل المبيعات أكثر قبولا للزبائن.

ج-يجعله أكثر ثقة.

2- **درجة الصوت:** وتكون بعدة إشكال مثل، اللغة، الانحناء، درجة وحدة الصوت، وغيرها..., درجة الصوت تكون معتدلة أي ليست عالية جدا ولا منخفضة جدا، كذلك السرعة في الكلام مع الزبون لها تأثير كبير جدا فعليه التمهل عند ذكر نقاط هامة وكذلك التوقف عند ذكر نقطة هامة جدا.

3- **لغة العيون:** حركات العيون لها علاقة كبيرة وقوية جدا للدلالة على احترام وإخلاص وطبيعة رجل البيع، ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون للدلالة على عدم الإخلاص. وبشكل عام على رجل البيع أن يستخدم حركات العينين بالشكل اللائق عند الاستماع أكثر منه عند التحدث.

4- **تعبيرات الوجه:** تعبير الوجه هي اكبر مؤشر على شعور وسلوك رجل البيع. وكذلك تستخدم تعبيرات الوجه لإخفاء شعور معين لدى رجل البيع بحيث أن هذا الشعور لا يريد رجل البيع أن يظهره للزبون ربما لأنه يؤثر على مجريات البيع.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**5- الإشارات (الحركات بالأيدي والأرجل):** استخدام الأيدي والأرجل في عملية الاتصال هامة جدا ومن الأمثلة على حركات الأيدي شدة الألم الناتجة من المصافحة مثلا وكذلك ثني الأذرع. ولذلك على رجل البيع استخدام حركات يديه ورجليه بصورة طبيعية ومناسبة لمن سوف يتصل معه.

**6- المصافحة:** لعمل مصافحة جيدة مع الآخرين هنالك عدة شروط:

أ- السلام بطراوة وخفة.

ب- إدخال اليد كاملة.

ج- مدة المصافحة (لا هي طويلة ولا قصيرة جداً). كذلك عند عملية المصافحة على رجل البيع أن يرى الزبون بالعين أي لا ينظر إلى الأعلى ولا إلى الأسفل عند المصافحة.

**7- الهيئة:** الهيئة لها دور كبير جدا في عملية الاتصال لأنها تدل على مدى ركازة رجل البيع ولان الهيئة فيها كل ما ذكرناه سابقا من أمور كتعبيرات الوجه، حركات الأيدي والأرجل، الاتصال بالعينين، فالهيئة لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند الاتصال مع الزبون.

**8- المسافة بين رجل البيع والزبون:** كلما كان رجل البيع قريب للزبون ربما يشعر بعدم الراحة أو يشعروا بأنه عدواني، وكذلك إذا ما كنت بعيدا جدا عن الزبون فهذا يجعل الاتصال بارد ومن الصعوبة بمكان حدوث اتصال،كذلك طريقة دخول الزبون لمكتب رجل البيع لها علاقة كبيرة جدا بالاتصال.

**9- إشكال لتنظيم الجلسة:**هنالك عدة إشكال لتنظيم الجلسة في حقل المبيعات:

أ- A Across the table والمقصود بها، جلوس الزبون مواجه تماما لرجل البيع، بحيث لا يكون هناك أي عائق بين رجل البيع والزبون، وهذه الطريقة تستخدم في الظروف التنافسية أو في حالة أن رجل البيع لا يعرف الزبون جيدا.

ب- B Corner to corner والمقصود بها أن يجلس الزبون في أقصى اليمين أو اليسار من مكتب رجل البيع هذه الطريقة تجعل تحويل التعبيرات الغير لفظية وتناقلها سهل جدا.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



ج- C Side by side يجلس رجل البيع إلى جانب (بالقرب من) الزبون وهذه الطريقة تستخدم في حل مشكلة ما مثل: مراجعة الاقتراح أو عرض أو عمل خارج تفاصيل العقد.وفي هذه الطريقة نكون عملية قراءة التعبيرات الغير لفظية صعبة جدا.

**10- الوقت:** يعتبر الوقت من أهم أنواع الرسائل الغير لفظية لان اهتمام رجل البيع بالوقت هي دلالة على حرصه على نجاح وقت الزبون بحيث لا يقوم بمقابلة الزبون في بداية الدوام ولا نهايته.

جميع هذه الأنواع مع بعضها:لإعطاء الزبون انطباع صحيح وشعور بأهمية الزيارة وللقيام بها بشكل ناجح وفعال.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387




- تمهيد.
- اعتبارات استخدام وسائل المساعدة البصرية.
- أنواع وسائل المساعدة البصرية.
- العناصر الاساسيه في تصميم مخطط فعال.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تمهيـد:

مهمـا كانـت جـودة قدرتك الكلاميـة فبإمكانـك زيـادة فاعليتك باستخدام وسائل المساعدة البصرية لتدعيم أهدافك. يبحث هذا الفصل أنواع مختلفة من المساعدات البصرية ويقدم اقتراحات لأسلوب استخدامها وتطويرها. وكذلك يتحدث هذا الفصل عن عمليات عرض المنتجات بما في ذلك الموقع والتوقيت واقتراحات لجعل عمليات العرض تعمل في صالحك، ويمكن أن تشكل مساعدات المبيعات هذه عاملا أساسا في أسلوب عرض منتجاتك ولكن عليك أن تعرف متى وكيف يمكن استخدامها ويجب أن تكون مدركا لعلاقتها مع باقي عمليات العرض.

أولاً: اعتبارات استخدام وسائل المساعدة البصرية

إن الاعتبارات الأساسية لاختيار المساعدات البصرية هي الفروق الشخصية بين التعليم الشخصي والبصري وعمليات الاستيعاب الكلية والذاكرة والاحتراف.

1- التعليم السمعي مقابل البصري:

عندما تقوم بتخطيط عملية العرض للتوافق مع المعايير الأساسية للفهم وإثارة الاهتمام والمصداقية والإقناع فقد تسأل هل هناك ما يمكن أن أعرضه للمشتري المتوقع بحيث أقوم بتدعيم أي من هذه المعايير على سبيل المثال، قد يقرر مندوب مبيعات أجهزة أن جدولا بيانيا للآلة قد يساعد المشتري على فهم تصميم الجهاز وكيف أن عمليات الصيانة مجانية، وقد يستخدم هذا المندوب نموذجا مصغرا للجهاز لإثارة أو المحافظة على الاهتمام في عملية العرض. وعندما قلد مندوب الإقناع عن طريق عرض صور للجهاز وهو يعمل في ظروف مشابهه لمجال عمل المشتري. وأخيرا يمكن أن يأخذ المندوب المشتري ليرى الجهاز أثناء العمل الفعلي.

فالمساعدات البصرية توفر معلومات إضافية لعملية العرض الشفهية وكذلك توفر مجالات تساعد غي المحافظة على اهتمام المشتري.وتركز وسائل المساعدة البصرية على ناحيتين من نواحي الاستيعاب – المحصلة والانتقاء: أي تمكن المشتري أن يرى ويسمع فإن احتمال إيصالك للمعلومة يكون أفضل وهذه هي طبيعة الاستيعاب الكلي.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

2- الذاكرة:

يعتبر النسيان عملية فاعلة كفاعلية التعليم ويمكن أن تساعد وسائل المساعدة البصرية الناس على التذكر، عند الاعتماد على الكلمات المحكمة لوحدها فإن الناس يحتفظون بنسبة 10% مما يسمعون وعند إضافة وسائل مساعدة بصرية مناسبة لترافق الكلام فإن النسبة ترتفع إلى 50 %. وعادة يكون هناك فترة زمنية بين إصدار المعلومات بواسطة المندوب واستخدام هذه المعلومات من قبل الآخرين. وهذا يؤدي إلى وجود تحدي لأن تدعيم أفكارك بحيث يكون من السهل على المشتري أن يتذكرها، وبما أن المساعدات البصرية تعتبر وسيلة هامة لتحقيق هذا فإن العديد من الشركات تزود عارضي مبيعاتها بمواد يمكنها أن تبقى مع المستهلك أو المشتري، على سبيل المثال تقوم إحدى شركات الفولاذ بتزويد زبائنها والمشتريين بمساطر طولها قدم واحد مصنوعة من الفولاذ الذي لا يصدأ (استانلس ستيل) ، وعلى شكل مسطرة يطبع عليها اسم الشركة وعنوانها ورقم هاتفها ومعلومات مشابهه عن مندوب المبيعات الذي يدير الحسابات، وقد يقوم مندوب مبيعات الصيادلة بتزويد الأطباء بعينات من إنتاجهم ويقوم الأطباء بوصف هذه العينات للمرضى الذين يحتاجونها على أساس تجريبي.

3. إضافة الاحتراف:

تدل وسائل المساعدة البصرية المستخدمة بشكل فاعل على أنك منظم وتزيد الاحتراف على أسلوب عرضك ولكن يجب تطوير المساعدات البصرية بحذر واحتراف، وتعمل العينات البصرية كدعائم لك إثناء عمليه العرض، وقد تعمل على أن يكون أسلوب الإلقاء عندك أكثر احترافا.

ثانياً: أنواع وسائل المساعدة البصرية

يوجد نوعيات واسعة من المساعدات السمعية و البصرية متوفرة لك تتراوح بين المساعدات البسيطة والرخيصة إلى أدوات معقده وغالية جدا، ولاحقا سوف يتم فحص بعض من هذه المساعدات المذكورة في الجدول (1-10).



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الجـــــــــــــــــــــــــــدول (10-1)
أنواع وسائل المساعدة البصرية

| أنواع مختلفة من المساعدات البصرية | |
|---|---|
| الأوراق القابلة للشقلبة | رسم بيانية |
| حقيبة المبيعات | نماذج بالحجم الطبيعي |
| الأبحاث الموجزة | النماذج المصغرة |
| الشفافيات المرتفعة | العينات |
| الشرائح | الفحوص |
| الأفلام | العروض |
| الصور | |

المصدر: (من اعداد المؤلف، 2007)

1- **الأوراق القابلة للشقلبة:** ويعتبر مثاليه من اجل العروض المقدمة لجماعات صغيره من المستهلكين أو المشتريين المتوقعين، ومن حسناتها أنها قابله للنقل ولا تحتاج لأجهزة أخرى إضافية ويمكن تحضيرها قبل العرض أو استخدامها مباشرة مع قلم رأسه من اللباد لإبداء ملاحظات أثناء العرض إذا تم تجهيزها مسبقا فإنها تكون فنيه وملونة وسهلة القراءة.

2- **حقائب المبيعات:** وهي مجموعة من المساندات البصرية تعدها الشركة لمساندة عملية العرض وقد تضم صورا أو منافع المنتج أو خطوط بيانية أو المخططات.وعاده يتم تنظيم هذه المساندات في مجلدات فضفاضة يسهل استخدامها ويمكن تعديلها حسب الحاجة.

3- **الأبحاث الموجزة:** وقد تكون مساندات مفيدة للمبيعات حيث توفر معلومات أساسية عن الشركة أو تلخص النواحي التقنية للمنتج وقد تحتوي صورا تساعدك في عملية العرض وتعتبر أيضا مواد جيده ويمكن تركها مع المشتري المتوقع وذلك لتدعيم معلوماتك، وهناك اقتراحات للتعامل مع النشرات وهي:

- **التلميح:** يوجه الانتباه إلى مكان معين تريد من المستهلك أن ينظر إليه

- **رسم خط تحت (كلمة):** وهذا أكثر فعالية من التلميح حيث يترك انطباعا دائما.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- **إبقاء النشرات بعيدا عن الأنظار:** يجب إبقاء النشرات مخفية إلى حين الحاجة إلى استخدامها وذلك لأن الكلام عن نقطة بينما النشرة مفتوحة على صفحة عن نقطة أخرى قد تسبب التشتيت.
- **القراءة بالمعكوس:** بحيث تقدر إلى الإشارة إلى النقاط دون أخذ النشرة من المستهلك.
- **المحافظة على السيطرة:** لا تسمح للمستهلك بأخذ النشرة منك لأنه سيبدأ بتصفحها بحيث لا يسمع.

4. **الشفافيات المرتفعة:** وهي طريقة رخيصة ومفيدة لتدعيم العرض. آلات العرض متوفرة ويمكن عمل الشفافيات على الناسخات، ويمكن استخدامها لعرض نوعيات مختلفة من الرسوم البيانية والمخططات والجداول والرسومات والرسوم التخطيطية.وإحدى الفوائد الأخرى لهذه الشفافيات هي المرونة في العرض فيمكن أن يكون لديك الشفافيات من أجل المعارض المتوقعة، وبإمكانك حذف إحداها إذا أدركك الوقت.

وفي دراسة قام بها مركز البحث التطبيقي في وارتو كان الأشخاص الذين يستخدمون شفافيات في عروضهم أفضل في تحضيرهم وأكثر احترافا وإقناعا ومصداقية وإثارة وأيضا فإن القرارات المتعلقة بالعرض تمت بشكل أسرع وكان التجاوب أكثر من تلك التي لم تستخدم فيها شفافيات. وعند عرض هذه الشفافيات فيجب مراعاة النوعية العالية والحجم الكافي بحيث يمكن رؤيتها ، ويمكن إنتاج الشفافيات بألونا متعددة لإضافة الإثارة إلى عملية العرض، ومن التقنيات المفيدة الأخرى هي بروز الشفافية باستخدام إطارات كرتونية بحيث تتمكن من كتابة ملاحظات وأرقام بسرعة على الإطراف هذه يمكن أن تعمل كدعائم للعرض.

5. **الشرائح:** تعتبر الشرائح وسيلة جيدة لعرض أعمال سابقة أو مجموعة كبيرة من الأفكار ويمكن عملها على حاسبات شخصية بسعر منخفض نسبيا فإذا كنت ترغب باستخدام الشرائح فيجب أن تتأكد من وجود المعدات المناسبة وإنه بالإمكان تظليل الغرفة بشكل كافٍ، على الرغم من أن الشرائح يمكن أن تدعم عمليات العرض فإنه لحظةً بدأ العرض فإنك محجوز ضمن عرضك، وتكون الشرائح مفيدة جدا عندما تكون الحركة والمرونة غير ضرورية.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

6. **الأفلام:** قامت بعض الشركات بتطوير أفلام وأشرطة فيديو لتدعيم عروض مبيعاتهم والأفلام تعتبر مفيدة لأنها تبدو موائمة لحواس المشتري البصرية والسمعية، والأفلام يمكنها عرض المنتجات أثناء العمل وقد تستعمل من أجل الدعايات ، فعلى سبيل المثال تعمل شركة عروض سمعية و بصرية لعرض «حسنات وسيئات» و «الحقائق والأرقام» عن خط إنتاج الشركة، ويتوفر عدد من الأنواع المختلفة من أجهزة العرض المنقولة التي يمكن استخدامها في عروض المبيعات.

7. **الصور:** قد تكون الصور طريقة مفيدة لمساندة الفكرة وتفضل الصور الملونة على الصور البيضاء والسوداء حيث يجب أن تكون الصور واقعية وعادلة للمنتج، يفضل عرض الناتج في الاستخدام الطبيعي أو الموقع الصحيح وليس على انفراد، ويمكن استخدام أسلوب تكبير الأجزاء لعرض التفاصيل.

8. **الرسوم البيانية:** وهي مهمة جدا لعرض الأفكار عن المنتجات عالية التقنية ويمكن استخدام الألوان للتفريق بين المكونات أو انضمت للتوضيح ويمكن أن تطبع على أوراق شفافة وإيضاحها بشكل متسلسل تمكنك هذه الطريقة من البدء من الهيكل الأساسي للجهاز ثم تبني عليه الأنظمة المتنوعة والمكونات حتى تعرض في النهاية الوحدة كاملة.

9. **نماذج بالحجم الطبيعي:** وميزتها على الصور والرسوم البيانية في أنها تعطي صور بثلاثة أبعاد للمنتج، وبعض الناس لديهم فهم مكاني محدود بحيث يصعب عليهم الرؤيا بثلاثة أبعاد عند النظر إلى صورة من بعدين أو رسم بياني، على الرغم من أن هذه النماذج يجب أن تكون واقعية حتى تكون فعالة فإنها عادة تكون مبسطة مقارنة بالمنتج نفسه حيث أنها تصمم بحيث تعرض أهم صفات المنتج.

10. **النماذج المصغرة:** وتختلف عن النماذج بالحجم الطبيعي في أنها نسخ مصغرة ومطابقة للمنتج وتكون واقعية أكثر ولكنها تعطي كم أكبر من المعلومات في آن واحد وسعرها قد يمنع من استخدامها.

11. **العينات:** بالنسبة لمندوب مبيعات لمستهلكين أو بضائع صناعية قليلة فان أفضل مساعدة للمبيعات هو المنتج نفسه ولكن يجب عدم توزيع المنتج بشكل واسع بحيث يحد من مبيعاتك فإذا كنت سخيا جدا في العينات فقد يقبلها المستخدمون بدل شراء المنتج.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**12. الفحوصات:** في العديد من حقول المبيعات وبخاصة الصناعية يمكن تدعيم عرضك باستخدام تقارير لفحوصات تمت على المنتج في مختبرات خاصة، وقد يقدم مندوب مبيعات لمواد كيماوية تقريراً يثبت أن المنتج يفوق مواصفات الحكومة من حيث النقاء، وكذلك يمكن لمندوب مبيعات أدوية أن يحظر تقريرا من مجلة طبية يوضح فعالية الدواء. بإمكانك استخدام الفحوصات بأسلوب آخر عن طريق إقناع شركة المشتري المتوقع باستخدام أجهزتها لفحص عينة من المنتج فإذا قامت الشركة بتخطيط فحص فيجب أن تكون متواجدا بحيث تتأكد من أن الفحص تم بشكل صحيح وعادل وبإمكانك التأثير على متخذي القرار الحاضرين، على النتائج الجيدة بإمكانك أن تطلب منهم حجز كمية مباشرة ، ولكن إذا لم تكن النتائج جيدة فبإمكانك اتخاذ إجراءات مباشرة لاستعادة مركزك، وإذا كان المشتري لا يود وجودك فعليك متابعة الموضوع للحصول على تقرير عن الفحص، ومن السهل على الشركة أن تعد بإجراء فحص لمنتج ما ومن ثم تنسى ذلك.

**13. العروض:** أخر وسائل المساعدة البصرية هو عرض كامل للمنتج أثناء الاستعمال الفعلي.

ثالثاً: اقتراحات من أجل استخدام فاعل لوسائل المساعدة البصرية

قد يكون استخدام المساعدات البصرية مفيدا للعرض ولكن عليك مراعاة الاقتراحات التالية بحيث تجعلها تعمل لصالحك:

**1- الحفاظ على التواصل البصري:** عند استخدام مساعدات بصرية عليك المحافظة على التواصل البصري مع المشتري المتوقع والتحدث معه وليس من الوسيلة البصرية المساندة وإلا سوف تخسر اهتمام المشتري ولن تستطيع ملاحظة ما يريدون قوله من دون أن يتكلمون «ردود الفعل». التمرين: يجب عليك أيضا أن تتدرب لتصبح معتادا على المساعدات البصرية واستخدامها قبل وضعها ضمن عرضك، فإذا بدا عليك عدم التأكد مما تفعل وتبدو غير منظم فسوف تفقد أثرك على المشتري، ومن الأمثلة الكلاسيكية التي تدل على التخطيط الضعيف وقلة التمرين الذي يؤدي إلى كارثة هو العرض عن طريق الشراء، فإذا تمت بشكل جيد فيمكن أن يكون لها أثر واسع ولكن إذا كانت الشرائح غير مرتبة وليس لها علاقة بما تقول فإنها سوف تشتت عملية العرض وتقلل فرص البيع الناجح.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

2- **إبقاء الوسيلة بحوزتك:** من أهم النقاط المتعلقة بالعرض هي أن المشترين يجب أن لا ينشغلوا عن عرضك على الرغم من أن النشرات قد تكون مذكر جيد للمنتج فإذا قام المشتري المتوقع بقراءتها أثناء العرض فتكون قد فقدت السيطرة وستواجه مشاكل، وبشكل عام يجب أن تبقى الوسيلة مساعدة معك بحيث تستخدمها لتدعيم عملية العرض.

3- **التركيز على الفائدة:** كما هو الحال في الأنواع الأخرى من رسائل المبيعات فمن المهم أن تركز المساعدات البصرية علي الفائدة التي يجنيها المستهلك من مواصفات المنتج فيجب أن توضح للمشتري المتوقع كيف أن منتجك أو خدمتك يمكن أن تساعدهم.

4- **اجعل وسائلك البصرية كبيرة ومقروءة:** يجب أن تكون الوسائل البصرية كبيرة بحيث يستطيع المستهلك أو المشتري المتوقع أن يراها، وإذا كنت تقوم بعروض لمجموعات كبيرة بشكل متكرر فيجب أن تكون وسائلك البصرية كبيرة بشكل كاف بحيث تتمكن ألمجموعه كاملة من رؤية رسالتك.

5- **عرض فكرة واحدة لكل وسيلة بصرية:** ولهذه العملية فائدتان: أولا، من السهل فهم الوسائل البصرية لعدم وجود دمج للمصطلحات،ثانيا، يمكنك تعديل عملية العرض باستخدام اتحادات مختلفة بين الوسائل البصرية لإيضاح النقاط التي تود التأكد عليها عند كل زبون.

6- **استخدم ثمانية اسطر فقط:** عند عرض مواد نصيحة فيجب أن تحدد نفسك بثمانية اسطر لكل وسيله بصرية فإذا زادت التفاصيل يبدأ الإرباك وتبدو الوسيلة متراكمة.

7- **أبقها بسيطة:** من الأفكار الأساسية الأخرى في تطور الوسائل البصرية هي إبقاؤها بسيطة فيجب أن تعرض الوسائل البصرية النقاط البارزة التي تود إيصالها والمبالغة في التفاصيل أو الأفكار قد يربك المشتري المتوقع بدل أن يساعدك علي فهم عمليه العرض.

8- **استخدام الرسوم البيانية والمخططات:** عادة تحتاج إلى تقديم إحصائيات ضمن عمليه العرض لتوضيح نقطه معينه ويمكن تقديم الإحصائيات بشكل فاعل باستخدام الرسوم البيانية والمخططات. وحسنات الرسوم البيانية والمخططات هي: يمكن التعبير عن العلاقات الإحصائية كلاميا أو في جداول أو باستخدام الرسوم البيانية والمخططات. كما نرى في



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:09 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الجدول (2-10) فأن للرسم البياني في عمليه العرض حسنات مميزة عن مجـرد مناقشـة الإحصـائيات أو عـرض الجـداول. فالرسـومات البيانيـة مباشرة أكثر وتوضح أكثر وتوصل المعلومات بشكل أسرع ويمكن أن تكون أكثر إقناعا للمشتري المتوقع.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



الجـــــــــــــــدول رقـــــــــــــــم (10-2)
أنواع الرسومات البيانية والمخططات

| | |
|---|---|
| **مباشر** | يتم تقديم صورة مباشرة أمام العقل. |
| **واضح** | إذا كان تصميمه جيدا فيمكن توضيح الصفات الأساسية للمعلومات بلمحة. |
| **سريع** | عندما تبرز النقاط الأساسية فبإمكان المشاهدين التركيز مباشرة على ما هو مهم فعلا. |
| **مقنع** | العلاقات بين الإحصاءات يتم عرضها وليس فقط يتم ذكرها أو وصفها. |
| **مغري** | تعمل الرسوم البيانية على جذب انتباه المشاهد أكثر من المناقشة أو الجداول. |

المصدر: (من إعداد المؤلف، 2007)

رابعاً: العناصر الأساسية في تصميم مخطط فعال

بالتأكيد فان مندوب المبيعات الذي يقدم عرضا لمشترين يتكلمون العربية لن يستخدم وسائل بصرية بلغه أجنبية لان مثل هذه الوسائل تعتبر فاشلة بسبب طبيعتها وحتى يستفيد المستهلك أو المشتري المتوقع منها فيجب عليك أن تكرس الوقت لترجمة كل وسيله بصرية من اجل أقامت قاعدة مشتركه من اجل الفهم وهذه العناصر هي:

**1- العناوين الواضحة وسهوله الفهم:** تعتبر اضمن وسيله لجعل المخطط مفهوما عن طريق ذكر الغاية من المخطط في العنوان بهذا يتم إيصال الرسالة بسرعة تفسح لك المجال لتطوير التفاصيل وإيضاح أهميتها. ومن الأسئلة المعروفة عن قيمة وضوح العناوين الصحف التي تمكن القارئ من معرفة معنى القصة بسرعة قبل قراءة المقالة الفعلية.

**2- مكان إجراء العروض:** من أهم الاعتبارات المتعلقة بالعرض الكامل هو مكان إجراء العرض بإمكانك إجرائها في مكان زبون أو في شركتك أنت أو في مكان عمل المشتري المتوقع. وعند اخذ جميع الأمور بعين الاعتبار، فان اقل الترتيبات تكلفه هو اخذ المشتري المتوقع أي مكان عمل المستهلك لرؤية الأجهزة أثناء العمل. من أهم فوائد هذه العملية بالإضافة إلى الاقتصاد هو إمكانية استخدام شهادة الزبون المقتنعة. من ناحية أخرى فهناك حسنات لإجراء العرض في شركتك أنت حيث يمكنك



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

هذا من توفير أسلوب معاملة لشخص مهم جدا والسيطرة على الموقف بشكل عام. بالإضافة لذلك فهذه العملية تكلف أقل من كون العرض بمروج له ليتم في مكان عمل المشتري المتوقع ولكن بهذا الأمر حسنات أيضا لان رؤساء المشتري المتوقع بإمكانهم رؤية المنتج وهو يعمل في ظروف عملهم. إذا تم إحضار العرض إلى المشتري المتوقع فيجب طبعا فحص الأجهزة التي سيتم استخدامها بحيث تأكد أنها بحالة عملية ممتازة. وإذا كان هناك آخرون من شركتك سيرافقونك أثناء العرض فعليك أن ترخص لهم مراحل الشرح المقبل – ماذا حصل حتى الآن وما هي تطبيقات العملية الضرورية للشرح ومن هم متخذو القرار. وسيكون للعرض أثر اكبر إذا استطعت إنتاج شي ذو قيمة للشرح أثناء عملية العرض. فعلى سبيل المثال قد يقوم مندوب المواد المكتبية بعمل مجدي للمشتري المتوقع مثلا نسخ مذكرةٍ ما عليك أيضا أن تتأكد بأن مجموعة اتخاذ القرار حاضره أثناء الشرح حتى يشاهدوا العرض بالإضافة إلى ذلك إذا أراد أحدا أن يشارك في الشرح فعليك توجيهه مسبقا وإعطائه ألفرصه ليتدرب قبل وصول متخذي القرار.

**3- موعد إقامة العرض:** على الرغم من أن العرض قد يستخدم في أي مرحلة أثناء عملية البيع - الشراء فإن المواعيد المنطقية هي أثناء المرحلة الأولية من البيع أو في موعد التقديم أو عند اختتام البيع.

**أ- المرحلة الأولية للبيع:** يمكن استخدام العرض لبدأ الدعوة كوسيلة مثيرة لجذب الانتباه فإذا تم استخدام هذه الإستراتيجية فعليك أن تتأكد أن ما يتم عرضه سهل الفهم ومناسب، وإذا كنت تعرف عن طريق الدعوات الأخرى ما هي المنتجات المنافسة المستخدمة فبإمكانك وضع العرض في بداية الدعوة لإيضاح ميزة منتجك مقارنة للمنتجات المستخدمة حاليا، و من الأمور الهامة الأخرى عند استخدام العرض في البداية هو الوقت المحدود الذي لديك من أجل الدعوة، فهو يمكنك من البدا بالعمل المباشر. و على كل حال فإن الخطر كبير لوضع العرض في المرحلة الأولى من عملية الشراء - البيع هو انه إذا رفضه الشخص الآخر فمن الصعب استعادة الموقع الذي من خلاله يمكنك مواصلة العرض فتكون أحد النقاط الأساسية في البيع قد تم استخدامها.

**ب- أثناء عملية التقديم:** يعتبر الموقع المعتاد لعملية العرض هو أثناء عملية التقديم نفسها، وتكون المساعدات البصرية المفهومة جدا مهمة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

بشكل خاص إذا أردت المحافظة على اهتمام المشتري المتوقع لفترات طويلة من الوقت وهي ثمينة جدا لتوفير تغيير في السرعة، عليك أن تتأكد بأنك تزامن عملية العرض مع التقدم فمن السهل على سبيل المثال أن تعمل وسيلة مساندة بصرية على إبعاد النظر عما يقال بتدعيمه.

**ج- عند اختتام البيع:** أحيانا قد يستخدم العرض للختام أي انك تري المنتج للمشتري المتوقع ومن ثم تطلب منه أن يحجز كمية في بعض حقول البيع وقد يترك المنتج للتجريب مع التعهد بالشراء إذا طلب المنتج الأمور التي تقال عنه فإذا تمها فمن الضروري أن تتأكد أن الموظف بالشركة المشترية يفهم المنتج بشكل كامل وإن أي موظف آخر يريد استخدامه عليه أن يعرف كيفية عمل الجهاز، ويجب أن تتجنب أن يستغلك المشتري المتوقع الذي قد يستخدم هذا الأسلوب للحصول على خدمة.

4- **كيفية استخدام العرض:** إذا تم استخدام العرض بشكل صحيح فبإمكانه أن يزيد فعالية التقديم بشكل كبير إذا تم استخدامها بشكل خاطئ فيمكن أن تؤدي عملية البيع – الشراء ، إذا تم اتباع التوجيهات التالية فيمكن أن يساهم العرض في نجاحك بشكل كبير.

- **أضمن المشاركة:** من الضروري لزبائنك أو المشترون المتوقعون أن يشتركوا في عملية العرض حتى لضمان تعلمهم منها، وكيفية جعل المشتري يشترك بعملية مهمة فإذا كنت تعرض معالج كلمات لسكرتيرة ماهرة فقد تطلب منها أن تطبع أو تصحح شيء ما، من ناحية أخرى إذا كنت تعرض نفس الجهاز إلى السكرتيرة التنفيذية فقد تطلب منها أن تنقل رسالة وتقوم بتصليحها. المبدأ الأساسي هو تشجيع المشتري المتوقع على المشاركة ولكن فقد في النواحي من العروض التي يتقنونها.

- **تفقد وجهز مواد:** أنت المسؤول عن تفقد وتجهيز أي مواد سيتم استخدامها في العرض ويفضل عدم استخدام عملية العرض أكثر من استخدام عرض فيه أجهزة ضعيفة العمل. القطعة الآلية المستخدمة في عرض ما يمكن أن تتوقف عن العمل بدون خطأ منك وبذلك تفسح تقديم مبيعات كانت ناجحة لولاها.ومثال مثير على هذا النحو حدث قبل عده سنوات في عرض باريس للطيران عندما سقطت طائرة الروسية المخترقة للصوت أثناء عرض طيران وهذا طبعا لم يساعد الروس علي بيع طائرتهم.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- **قم بتنظيم المواد:** عليك أن تنظم مواد عرضك من شركتك بحيث يمكن استخدامها بدون جهد فادا اضطررت إلى التفتيش عن المواد فقد تفقد انتباه واهتمام المشتري المتوقع. أن سلاسة التقديم بما في ذلك العرض يساهم في المصداقية وما لم تسر بشكل جيد فإنها سوف تجعلك والمستهلك متوترون وهذا يعطي جوا متوترا لعمليه البيع_الشراء مما يؤدي فرص النجاح.

- **حدد ادوار الأشخاص الإضافيين:** إذا كان هناك موظفون من شركتك متواجدون فيجب أن تخبرهم عن الشرح وعن أدوارهم في تنفيذ العرض،ويفضل عدم وجود مساعدين إذا كانوا غير بارعين في أدوارهم. وكذلك إذا كان الموظفون المشتري المتوقع أو المستهلك سوف يكون لهم دور في العرض فيجب توجيههم بشكل صحيح والشرح لهم. وبما أن الهدف توضيح انه بالإمكان استخدام الناتج بشكل فعال بواسطة المستهلك فالتوجيه الأولي ضروري.

- **وافق بين العرض والتقديم:** إذا لم يكن العرض متوافق مع التقديم فيصبح الهاء ويجب عدم إظهار المواد المستخدمة في العرض حتى تحين الحاجة لها ويجب إخفائها بعد أداء مهمتها.

- **ناشد عدة حواس:** من الحسنات الأساسية للعرض هو قدرته على مناشدة العديد من الحواس المشتري المتوقع يمكنه أن يرى ويسمع ويلمس ويشم وربما يتذوق الناتج حسب ماهر مناسب،تأكد أن تشارك القدر الممكن من حواس المشتري المتوقع فهذا يساعد علي فهم وتذكر منتجك.

- **تدرب:** يمكن اعتبار تجربة موضوعية للعرض فكرة جيدة، وكلما كنت على دراية بأسلوب عمل منتجك وكيفية استخدامه يكون عملك في العرض أفضل.

- **كرر النقاط الممتازة:** يعتبر التكرار مهما ويجب تدعيم النقاط الأساسية لضمان فهمها من قبل المشترى المتوقع

- **كيف العرض:** يجب تكييف كل عرض ليناسب خلفية المشتري المتوقع وشخصيته ودوافعه واهتماماته ومفرداته عن طريق التركيز علي نواحي المنتج التي يهتم بها المستهلك يمكنك الإبقاء على الانتباه وتقديم عرض ناجح.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- **قم باختيار موقع عرض مناسب:** يجب أن تكون تجهيز مكان العرض مشابها للواقع بقدر الإمكان لذلك يفضل (إذا كان ممكننا) التجهيز بحيث يتم العرض في مصنع المشتري المتوقع وإلا فقد يكون هناك شعور بالتذمر من قبل المشتري المتوقع الآن العرض تم بشكل جيد إلا أنه كان تحت ظروف «مخبريه» ويمكن إزالة هذه الشكوك إذا تم العرض في الموقع عمل المشتري المتوقع تحت ظروف عمل واقعية.

- **قم بالإثارة بدون تشتيت الانتباه:** يجب أن يكون العرض مثيرا وواضحا بقدر الإمكان بدون أن يكون مشتتا للانتباه وكان زوجان، بيل ومار جوري،يبحثان عن ثلاجة، سألت الزوجة مارجورى، مندوب المبيعات في متجر أدوات محلي عن نموذج فيه رفوف زجاجية بعد أن رأت النموذج عارض الزوج بيل الآن الرفوف قد تكسر عند وضع الأشياء عليها اخرج مندوب المبيعات احد الرفوف ووضعه بين صندوقي خضار علي الأرض ثم وقف علي رف الزجاج بكل وزنه عارضا قوه الرفوف. قام بيل ومار جوري بشراء الثلاجة مع رفوف الزجاج.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيـد:

إذا أردت أن تكون عمليـة الاتصـال فعالـة مـع الزبـون، فيجب عليك أن تفهم مـا الـذي يريـد الزبـون أن يوصلـه إليك من خـلال رسـالته كمـا يجب عليك أنت أيضـا أن توصل مـا الذي تريده من خلال حديثك معه.

أن قدرتك علـى استعمال تعامل شخصـي فعال مـع الزبـون يعتمـد علـى قابليتك للتكيف مع هذا الزبون، وقابلية التكيف تعرف على أنها القدرة على عمل استنتاج دقيق عن المستهلك المحتمل أثنـاء التعامل معه وجهـا لوجـه وكذلك القدرة على تعديل سلوكك كاستجابة لهذه الاستنتاجات.

أولاً: فوائد التغذية العكسية

إن عمليـة التأمين للتغذية العكسية جزء مهم في عمليـة البيـع وذلـك لأنـهـا تحمل ثلاث فوائد هي:

- أكثر دقة في الاتصال.
- إعطاء فرصة جيدة للزبون بأن يتكلم وبالتالي يزودك بالمعلومات.
- مؤشرات على أي الحاجات نركز ونعطيها أكثر أهمية.

1- **أكثر دقة في الاتصال:** إن استمرار التغذية العكسية تجعلك تعلم مـا هـو التقدم الـذي فعلتـه وأي النقـاط التـي تعرضـها وتحتـاج إلـى التوسـع أو التعديل.

2- **إعطـاء فرصـة الـتكلم للزبـون:** المبـدأ النفسـي المهـم هنـا هـو مشـاركة الزبـون فـي النقـاش لأنـه كلمـا زادت مشـاركة الزبـون فـي النقـاش كلمـا زادت رغبتـه فـي الموافقـة علـى الشـراء، وصـفه جيده أخـرى هـي أن المشاركة الفعلية للزبون في النقاش تؤدي إلى الرضا الذاتي.

3- **أي الحاجات نركز عليها أكثر:** الفائدة الثالثة التي يمكن الحصول عليهـا من خلال التغذية العكسية هي أي الحاجـات سوف نركـز عليهـا وكيفيـة التركيز عليها.عملية الاستماع بحذر ومراقبـة السلوك الجسدي للزبـون المحتمل،كلها تخبرنـا عمـا يبحث عنـه هذا الزبـون وأي الفوائد مهمـة بالنسبة لـه. ومـن المهم جدا هنـا أن نحصـل علـى التغذيـة العكسية مـن الزبون وذلك لتحديد أي الفوائد سنركز عليهـا وتحديد ردة فعل الزبـون تجاه ما قاله رجل المبيعات. تستطيع الحصول على التغذية العكسية من المستهلك أو الزبون المحتمل عن طريق الأسئلة، الاستماع. وملاحظـة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

سلوك الزبون أثناء المناقشة معه. وعند إجراء عملية الأسئلة يجب أن تجعل الزبون مرتاح لك وبالتالي إخبارك عن حاجاته وردة فعله اتجاه عرضك.

ثانياً: مؤشرات وأنواع أسئلة التغذية العكسية

1- **يجب أن لا تكون أجوبة الأسئلة بنعم أو لا:** فالأسئلة التي إجابتها نعم أو لا، لا تعطي المعلومات الكافية عن ردة فعل الزبون تجاه عرضك، فمثلا إذا سألت الزبون هل سمعت بسلعتنا فإذا أجابك بنعم فهذه الإجابة لا تدلنا إن كانت معرفة الزبون عن السلعة معرفة ايجابية أو سلبية.

2- **يجب أن لا تكون الأسئلة قائدة للإجابة:** فهذه الأسئلة تضع الكلمات في عقل الزبون المحتمل فبالتالي لا تشجع التغذية العكسية الجيدة وممكن أن تفهم كضغوط عالية على الزبون. ومن أمثلة هذه الأسئلة القائدة مثل: - أنت تحب سلعتنا أليس كذلك؟ هذه الأسئلة تحمل نتائج سلبية محتملة ومختلفة.

3- **يجب أن تكون الأسئلة قصيرة:** فالأسئلة الطويلة تكون صعبة للإجابة وممكن أن تسبب ضياع اهتمام الزبون. فمثلا ممكن أن تسأل الزبون ما هو شعورك لهذا اللون؟ فمثل هذه الأسئلة تكون سهلة التفسير.

يجب أن تكون الأسئلة محددة لنقطة واحدة: هذه الأسئلة تحافظ على الحصول على معلومات مهمة. مثل هذه الأسئلة هي هل تحب تصميم سلعتنا ولونها؟

يجب أن تذهب الأسئلة من العموم إلى التخصيص: عند العمل مع زبون جديد وأنت تحتاج لمعلومات ما يجب عليك أن تبدأ بالأسئلة عمومية والتي يمكن تطبيقها لجميع الزبائن. وهذه الأسئلة العامة تعطي معلومات هامة عن الزبون.وبعد ذلك يجب معرفة الزبون بشكل أفضل وذلك بالانتقال إلى أسئلة أكثر خصوصية مثل سؤال كيف يؤثر هذه الآلة على نوعية الرقابة؟ هذه الأسئلة تعطي إحساس للزبون بالراحة ويعطي انفتاح له لتزويدك بمعلومات.

أما أنواع الأسئلة فهي: (Feedback)

- **(Probe) تحقيق أو امتحان دقيق:** مثلا إذا قال الزبون بأنه غير سعيد، أنت تسأل لماذا؟ والهدف من هذا النوع من الأسئلة هو الحصول على



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

معلومات أكثر. وهذا النوع يمكن أن يكون مفتوح بحيث يشجع المناقشة. أو مغلق بحيث يشجع الإجابة بنعم أو لا.

- **أسئلة مرآة (Mirror question):** وأحيانا تسمى أسئلة عاكسة. هو إعادة جزء من جملة الزبون فمثلا يقول الزبون بأنه يهتم بالنوعية وأنت تقول: النوعية؟ أو أنت تهتم بالنوعية؟ وهذا النوع من الأسئلة يشجع الزبون لإعطائك معلومات أكثر عن العبارة وهكذا.
- **استخدام ("W" word question):** وهو البدء باستعمال من،ماذا،أين،متى، لماذا،وكيف. فمثلا استعمال (هل)سوف يؤدي للزبون بأن يجيب بنعم أو لا. أما استخدام أسئلة « w » فهذا يؤدي للزبون بأن يعطي معلومات أخرى عن حاجته ورأيه بالنسبة للسلعة المعروضة.
- **أنواع أخرى من الأسئلة:** فهذه الأسئلة تساعد في التحقق من المعلومات، وجعل الزبون مؤهل، تحديد حاجات الزبون المهمة، وتوضيح الجمل أو الإغلاق.
- **التحقق (Verification):** تستعمل لفحص دقة المعلومات التي تملكها عن المستهلك أو الزبون المحتمل.
- **التأهيل (Qualification):** هذه الأسئلة تستعمل لتحديد إذا كنا نملك مشتري محتمل للسلعة المعروضة.
- **تطوير الحاجة (Need development):** هذه الأسئلة تستعمل لتحديد أي الحاجات والفوائد نركز عليها للزبون.
- **التأكد (Clarification):** هذا النوع من الأسئلة يستعمل للتأكد من فهمك ما الذي قاله الزبون.
- **الإغلاق (Closing):** هذه الأسئلة تستخدم للسؤال عن الطلب أو القرار وبدون هذا النوع من الأسئلة لا تستطيع أن تتم عملية البيع.

ثالثاً: الاستماع (الإصغاء)

فعاليتك في الحصول على التغذية من الزبون أو المستهلك تعتمد على استماعك لهم، معظم الناس يعتقدون بأنهم مستمعين جيدين ولكنهم لا يفرقون بين الإصغاء أو الاستماع بالسماع. فالسماع بالأذن أما الإصغاء أو الاستماع فهو بالعقل والجسم. أن أسباب الاستماع أو الإصغاء هي:

**1- لطيف أو مؤدب:** إذا لم تستمع للزبون سوف يفكر بأنك غليظ وغير مهذب وهذا يعني انك لا تهتم به وكذلك يجب أن تظهر للزبون بأنك



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تستمع له فإذا ما شعر الزبون بأنك مستمع جيد، فإنه سوف يهتم ويثق بك وسوف يشعر بأنك مهتم به.

2- **المساعدة في تعريف الحاجة:** أذا كنت تستمع للزبون فإنه غالبا سوف يخبرك ما الذي يهتم به في السلعة أو الخدمة وهذه المعلومات عن حاجات الزبون ستخبرك عن ما هي مظاهر عرضك له والتي ستركز عليها.

3- **المساعدة في تعريف الشخصية:** هذه أيضا فائدة أخرى من الاستماع وذلك بأنك تستطيع عادة الحصول على معلومات جيدة عن شخصيات الزبون. الناس تحب التكلم عن نفسها وإذا كان الموضوع ممتع، فإن كثيرا من المعلومات تأتي في جزء من مكالمات البيع التي هي أكثر اجتماعية أو بناء علاقة. ويمكن انك تجد تعامل كبير عن الزبون باستماع جاد في نشاطات اجتماعية. هذه المعلومات مهمة لك لتحديد كيف ستبيع الزبون.

4- **عدم تغطية المعارضات:** سبب أخر لأهمية الإصغاء هو عدم تغطية المعارضات. فمن الممكن إن يخبرك الزبون بأنه لم يشتري للأسباب المتعلقة والمعتمدة على خطأ أو معلومات غير كافية. إذا كنت تصغي جيداً تستطيع أن تلتقط هذه المعلومات وان تصحح الوضع. وإذا فشلت في الإصغاء ستواجه معارضات مخفية والتي من الصعب إصلاحها وذلك لعدم معرفتك ما هي المعلومات التي ستزود.

5- **الزبون ممكن أن يبيع نفسه:** بشكل عام الناس تحب سماع أنفسهم يتكلمون. لذلك إذا كنت مستمع جيد، الزبون سوف يكلم نفسه لشراء سلعتك. وهذا خاصة إذا سألت أسئلة مصممة للحصول على تقييم حاجاتهم وعلى قدرتك لحل حاجاتهم والسماح للزبون بأن يبيع نفسه يعطي ضغط منخفض أو يخفض الضغوط.

أن الخطوط العريضة للاستماع الفعال هي:

1- **لا تقاطع المتحدث أثناء حديثه:** أكثر وأشهر مشكلة في عملية الاستماع هي مقاطعة وإنهاء حديث الآخرين قبل الأوان. وهذه المقاطعة تبين للمتحدث بأنك غير مبالي برأيه أو بأنك مللت من حديثه وتريده أن ينهي. ورغم السلبيات الكثيرة للمقاطعة إلا أنها ممكن أن تكون ممكنة فقط عندما تريد من وراء هذه المقاطعة التأكد مما يقوله المتحدث، فمثلا إذا أنهى المتحدث كلامه وقدم اسمه. وكان اسمه



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



غريب عليك بإمكانك أن تطلب منه أن يعيده لك بشكل تهجئة، هذا كله يحدث بعد أن تطلب منه الإذن.

2- **لا تجعل ذهنك مشغول:** المشكلة الثانية في عملية الاستماع هي انشغال العقل بالتفكير بأشياء أخرى إثناء استماع الشخص إلى المتحدث. لأن معظم الناس يستطيعون الاستماع بنسبه أربع مرات سرعة عن الكلام العادي فإن هناك رغبة لترك الذهن يتجول وينشغل وبالتالي فانه يتوقف عن الاستماع. فبدلا من الانشغال تستطيع أن تستغل هذه القدرة في تنظيم المعلومات التي حصلت عليها من خلال استماعك إلى الحديث وبالتالي تستطيع أن تفهم بالضبط ما الذي قاله وتحدث به المتحدث وعليك أيضا أن تراقب حركات المتحدث أثناء حديثه حتى تزيد معلومات أكثر إلى ما سمعته.

3- **لا تتظاهر بالانتباه:** غالبا عندما لا تعير انتباها حقيقيا فانك ربما تزود أو تتظاهر بالانتباه عن طريق هز الرأس، النظر إلى الأشخاص،والرد بإيجابية على الحديث. إن عملية الرد أو الاستجابة جزء جيد من عملية الاستماع إذا كان هذا الرد حقيقي غير مزيف لأن هذه الاستجابة تجعل الزبون يعرف ويعلم بأنك معيره انتباهك.

4- **الاستماع إلى الفكر الرئيسية:** بعض الناس يستمعون بمحدودية إلى الحقائق مما يجعلهم يفقدون المعنى الحقيقي من وراء هذا الحديث. المشكلة هنا أن عملية الاتصال تقدر أو تفهم من خلال المستوى الغير شفهي. فبعض الناس يكونوا منهمكين في أخذ بعض الأفكار الرئيسية عن طريق كتابتها وخلال هذا الانهماك لا ينتبهون إلى الحركات الغير شفهية وبالتالي يفقدون معنى الرسالة التي أراد المتحدث أن يوصلها.

5- **يجب أ ن تكون مستمع:** هناك بعض البائعين يكونون مهتمين فقط في ماذا يقولون وماذا يصنعون ويكونون غير مبالين بما يقوله الزبون لذلك فهم يفقدون ويفشلوا في عملية الاستماع وفهم ما يريده الزبون. لذلك يجب على البائع إن يرتب وينظم المعلومات المهمة التي يقولها الزبون، فإذا رتبها بالشكل المطلوب عندها يكون البائع مستمتعا بالحديث مع الزبون وكذلك يكتسب صفة المستمع الفعال ويستطيع من خلال هاتين الصفتين أن يعرف ما يريده الزبون تماما وعندها يستطيع أن يلبي رغبات الزبون أي بمعنى آخر يستطيع أن يتم الصفقة بنجاح.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

6- **إعلام الزبون بأنك مصغي له:** من المهم جدا إن توصل للزبون بأنك مستمع ومهتم بما يقوله، فهذا يشجعه على تزويدك بمعلومات أكثر صراحة ووضوحا وعددا. ويتم توصيل الزبون بأنك مستمع إلى ما تقوله عن طريق استخدام لغة الجسم كهز الرأس في الوقت المناسب أو النظر إلى الزبون ولكن ليس بشكل حاد أو عن طريق الابتسامات التي تظهر في وقتها.

7- **تزويد الزبون بالتغذية العكسية:** الجزء المهم في التغذية العكسية هو تلخيص ما تعتقد بأن الزبون سيقوله خلال حديثه معك، فهذا يبين بأنك مستمع جيد وكذلك يعطي فرصة لتوضيح نقاط الاختلاف. كذلك يمكن تزويد الزبون بالتغذية العكسية عن طريق الأسئلة،فالأسئلة تجعل من الحوار بينك وبين الزبون حوارا فعالا وممتعا في نفس الوقت.

8- **استخدام الهدوء:** يعتبر الهدوء أداة لعملية الإصغاء، فعندما يتحدث الزبون يجب عليك التزام الهدوء فهذا يشجعه على الكلام وبالتالي تزويدك بمعلومات أكثر. ولكن إذا استخدمت الهدوء يجب عليك أن لا تشعر الزبون من خلال هدوؤك بأنك غير مستمع إليه أو غير مبالي بما يقوله فعليك إذن أن تستخدم مع الهدوء لغة الجسم حتى يكون هدوؤك فعال. وللهدوء فائدة أخرى فبواسطته تستطيع أن تقول ما تحتاجه فقط وكذلك تجعل الزبون يتحدث أكثر مما يريد أن يصل إليه أي تزويدك بمعلومات أكثر فأكثر.

9- **يجب أن يكون فهمك حقيقيا:** كثيرا من الأحيان يفشل البعض في فهم ما يقوله الآخرين، لذلك من أجل أن تتم الصفقة بنجاح يجب على البائع أن يفهم حقيقية ما يريده الزبون وما يقصده من خلال حديثه.

رابعاً: الإشارات غير اللفظية

الرسائل غير اللفظية تبعث بدون كلمات، ويتم الاتصال بها عن طريق إيماء الجسم، جلسة الشخص تعبيرات الوجه، حركات العين، وإيماءات أخرى تضيف معنى الكلمات للزبون. أحد الخبراء يقدر أن الرسائل المكتوبة تأخذ 7% من معنى ومحتوى الرسالة، والأجزاء الملفوظة الأخرى تأخذ 38% من محتوى الرسالة، و55% من معنى الرسالة تحمله تعبيرات الوجه. لذلك الإشارات غير اللفظية موضوع حرج لإتمام صفقة البيع بنجاح ومن المهم إن تتذكر بأن الإيماء لا يحمل معنى واحد لكل مناسبة. وكذلك فان نماذج الاتصال غير اللفظي تتنوع وتختلف نظرا للبيئة



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

والجماعات التي تستخدمها وفي بعض الأحيان يكون كلام الزبون وإشارته غير اللفظية متناقضتان لذلك يجب عليك أن تمتحنه وتتأكد من ماذا يريد لأن الزبون يمكن أن يكون محتفظ باعتراض أو يمكن أنه لا يريد أن يخبرك بكل الحقيقة.

وتستطيع أن تحصل على التغذية العكسية من إشارات الزبون غير اللفظية عن طريق مراقبة عدة أبعاد تضم إيماءات الجسم، جلسة الشخص، بيئة الزبون، الفراغ بينك وبينه، تعبيرات وجه الزبون، حركات العين وParalanguage. ويجب على البائع الناجح إن يهتم بجميع هذه الأبعاد دون إهمال إي منها بالإضافة إلى حساسيته لنماذج الإشارات غير اللفظية عند الزبائن الآخرين وطريقة الرد عليها ومنها:

1- **إيماءات الجسم:** إن إيماءات الجسم تستطيع أن توصل المعنى ولكن يجب عليك أن تكون حذرا بمعنى أن لا تأخذ أي إيماء بتجرد.

2- **جلسة الزبون:** إن جلسة الزبون تبين مدى استجابة الزبون للسلعة. فإذا كانت جلسة الزبون معتدلة فتبين بأنه مستمع بحديثك وسوف يوافق على الصفقة أما إذا كانت جلسته غير طبيعية فهذا دليل على انه غير مكترث بما تقوله ولا يريد السلعة.

3- **بيئة الزبون:** الديكور، الصور، الأثاث، الغذاء والمكافآت أو الجوائز هذه جميعها وغيرها تستطيع أن تخبرك باهتمامات الزبون وكذلك عن شخصيته.

4- **تعبيرات الوجه:** إن تعبيرات الوجه تأخذ أشكالا متعددة وتضم هذه الإشكال البسمات، العبوس، غمزات العيون، تغضن الأنف، تحريك هدب العين وكذلك لون الوجه. فمثلا الزبون العابس أما انه لم يفهم رسالتك أو غير موافق على السلعة. هناك بعض الزبائن يحاولون إخفاء عواطفهم مما يجعل من قراءة تعبير الوجه عملية صعبة لذلك على البائع الناجح إن يستطيع إظهار تلك العواطف عن طريق الأسئلة أو غير ذلك حتى يستطيع أن يتم الصفقة بنجاح.

5- **حركات العين:** إن حركات العين تستطيع أيضا أن تعطيك معلومات قيمة عن الزبون وعن اهتماماته إذا راقبته جيدا إثناء الحديث معه، وعن طريق حركة العيون للزبون تستطيع أن تعرف مدى استجابته لك ومدى رغبته في إتمام الصفقة أو إفشالها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**6- Paralanguage:** تضم العناصر الصوتية مثل جهارة الصوت، ارتفاع الصوت، نبرة الصوت، ونسبة الحديث الذي يوصل المعنى بالكلمات. على البائع الناجح أن يعلم و يفهم ماذا يريد الزبون عندما يتحدث ويغير في نبرات وموجات صوته، وهذا الشيء ضروري ومهم لان بواسطته يستطيع البائع أن يحدد الاعتراضات المخفية

**وأخيراً:** اقرأ الزبون وهذا يعني كيف تستطيع أن تعرف إن تقييم الزبون لكلامك ايجابي أو سلبي؟ الأبحاث وجدت بأن التقييم الايجابي يضم تحرك الزبون، إبقاء النظر إليك، الابتسام، التكلم بسرعة، تحريك الرأس، فتح الذراعين وجلسة الزبون المعتدلة. أما التقييم السلبي فيضم قطع النظر إليك، التململ، العبوس، والجلسة المائلة للزبون. أحد الخبراء يشجع البائعين أو رجال المبيعات بأن يرتبوا أو يصنفوا التصرفات غير اللفظية للمشترين مثل: الإشارة الضوئية: اللون الأخضر يعني بأنه يجب عليك أن تشرع في المناقشة والتقديم للسلعة، اللون الأصفر ويعني التحذير من أنك ستخسر الزبون، اللون الأحمر ويعني تحذيرك للوقوف وإعادة جهودك لكسب الزبون لأنه يريد أن يتركك لسبب أو لآخر.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387




Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



## تمهيد:

إن ما يسمى رفض عملية البيع والشراء يعتبر تحدي للشخص الذي يريد أن يبيع البضاعة إذا استطاع أن يتجاوز هذا التحدي فهو في هذه الحالة يعتبر قد تجاوز هذه المشكلة. وهذا يعتمد على أمور يجب توفرها في الشخص المسوق،كالحنكة وسرعة البديهة، والتكلم والإقناع المباشر عند عدم حصول رفض أو كما نسميه عدم قبول للبضاعة من قبل المشتري فهو يعترض عليها،إن القبول الفوري لها لا يعني انه سوف يشتريها فقد أثبتت الدراسة أن النسبة الأكبر تحصل في الشراء عندما يكون لنسبة الاعتراض (السؤال وعدم القبول في البداية) اكبر مما عليه في حالة القبول الفوري.

أولاً: أصناف الاعتراضات

**1- الرفض المنطقي (العقلي) وعكسه الاعتراض النفسي:** يأتي الرفض المنطقي من عملية العرض للبيع وهي تحتاج لنوع من الضبط والتحكم فيما نريد بيعه،أي أن يكون العرض صريحا محددا شفافاً. والعكس في الرفض النفسي وهو الذي يعتمد بالضرورة على ما يقوم به البائع من تأثير وإحداث نوع من التغيير في نفسية الشخص المعتمدة على تقييم مدى إمكانية وقوة شخصيته مثلا عند البائع. أي يمكننا أن نقول باختصار:

**الرفض العقلي:** يمكن باستخلاص معلومات وأسباب عن العرض البيعي.

**الرفض النفسي:** تقييم شخصية البائع ومدى تأثيره في العملية.

2- الرفض الظاهر/ المخفي:

**الرفض الظاهر:** كأن يقول المشتري مثلاً إن السعر عالي جدا ولا يستطيع تحمله.

**الرفض المخفي:** كأن يقول المشتري مثلاً لا يعجبني هذا اللون وهو دليلا على أن رفضه مبطن نظرا لارتفاع سعر السلعة المعروضة،أو كأن يقول المشتري بالرفض الظاهر مثلاً أنا غير مرتاح لوضع قرار للشراء ربما يجب أن ينتظر إلى أن يأتي موديل أخر بمعنى أن رفضه صريح وغير مخفي.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

3- الرفض الصحيح / الرفض الخطأ:

**الرفض الصحيح:** وهو ما يظهر في الحقيقة التي لا يمكن إخفائها أو إنكارها مثلا: أن تبيع حواسيب بمبلغ 200.000 دينار كمبيوتر لمشتري معين وهذا صحيح،ولكن يمكن أن نتجاوز هذا الإشكال باقتناع المشتري بالفائدة من اقتناء هذا الجهاز ومميزاته. وعند بيع كمبيوتر يمكن أن يقول المشتري انه غالي وهذا صحيح (رفض صحيح) وطبعا نحن كبائعين لا نستطيع إنكار ذلك، لذلك نعرفه بفائدة هذا الجهاز مقارنة بالسعر.

**الرفض الخطأ:** وهو ما يفترضه المشتري أو الشك في السلعة من ناحية معينة وهذا الاعتراض غير موجود أساسا بالسلعة ويجب أن نلاحظ أن المشتري أحيانا أو في بعض الأوقات أن اعتراضه الخاطئ أو غير موجود صحيح،لذلك يجب أن ننتبه للاعتراض الخطأ. مثلا يمكن أن يتوقع المستهلك أن الشركة أو المصنع الصغير ليس به طاقة كافية لإنتاج حاجاتهم، إذا لم يكن هذا واقعي يكون اعتراض خاطئ وحتى نتعامل مع هذا الاعتراض الخاطئ نزود المستهلك أو الزبون بمعلومات ومن هذه المعلومات يمكن أن يرى المستهلك نفسه أن اعتراضه خطأ وغير صحيح. وهذه التصنيفات ليست مستقلة الأغراض فيمكن أن يكون نفسي و مخفي /أو منطقي وخطأ،أو تصنيف ظاهر أو صحيح.

ثانياً: الاعتراضات المنطقية (العقلية)

يظهر هذا الشعور أو الاعتراض عندما يلمس المشتري بوجود تباين ما بين ما يحتاج وما يريد فهو في هذه الحالة يعتمد على مدى ما يوفره البائع وهناك أسباب مختلفة للاعتراض المنطقي. وهي نابعة بالأساس من ضعف الاتصال ما بين البائع والمشتري، سواء بعد التردد المباشر على بعض أو بسوء الفهم وعدم المعالجة باستخدام أساليب واصطلاحات أكيدة، أحياناً يمكن لنا كبائعين أن نحصل على صورة شاملة وذلك من خلال:

**1-** يكون لدينا إدراك بحاجات الزبون أو بما يريد الزبون ويكون لدينا سوء فهم وتفسير للمعلومات التي حصلنا عليها، أيضاً ضعف الاتصال يمكن أن يحدث عندما نستخدم كلمات ومصطلحات يكون لها معنى واحد بالنسبة لنا كبائعين ومعاني مختلفة بالنسبة للزبون.

**2- السعر:** إن أهم شيء في عملية الشراء والبيع عند المشتري هو السعر وذلك لأن السعر يحدد قيمة البضاعة له وعلى أساسها يستطيع أن يقيم ما تساويه السلعة ومدى جودتها مقارنة مع السعر وعلى البائع أن



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



يتجاوز الخوض في السعر حتى يكون قد انتهى من عرض السلعة أو البضاعة وبين مزاياها وفوائدها وجودتها، وبعد ذلك يستطيع أن يقوم السعر وعكس ذلك ممكن أن يحدث الرفض الظاهر والمخفي والحقيقي والخطأ إذا لم يتم البيع بطريقة سليمة.

3- **سعر التصنيع المباشر:** ويقصد به عند حدوث سعر بين السعر من المصنع نفسه والسعر الآخر الذي يعرضه البائع (مندوب المبيعات) فالبديهي أن سعر المصنع يكون أقل، وطبعاً تكون الكميات كبيرة من السلعة لذلك على المشتري أن يتحملها، بمعنى أن الفرق في السعر يكون على المشتري أن يتحمل تكلفة البضاعة/ تكلفة التخزين والشحن وغيره، وهذا الفرق يضع المشتري في حال يكون منافساً مع سعر مندوب المبيعات ويصعب الفريق بينهما.

4- **ميزات السلعة:** إن ما يجلب على الرفض في هذه الحالة هو وجود ميزات غير مألوفة وغير معروفة من قبل البائع تجاه السلعة، بمعنى أن المشتري لا يقوم بالشراء إذا كانت السلعة بالنسبة له غريبة وغير مألوفة أو غير معتاد على شرائها لأنه لا يعرف مدى جودتها أو صلاحيتها نظراً لنقص المعلومات عنها إذاً ما يصادفنا (كرجال مبيعات) من اعتراض على السعر وهذا كثير ما يتكرر، فإنه يصادفنا أيضاً اعتراض على صفة أو ميزات لسلعتنا، ويكون عادة بسبب الاعتراض كما ذكرنا سابقاً أن السلعة غير معروفة وغير مفهومة للزبون المعترض. وهذا النوع من الاعتراض يمكن أن يقل إذا جعلنا السلعة معروفة ومألوفة عن طريق توضيح وتقديم سلعتنا، إذاً علينا تقديم المواصفات والخبرات التي تقنع المشتري بضرورة شراء هذه السلعة وتوضيح الفائدة التي يحصل عليها من اقتناء هذه السلعة.

5- **عدم الطلب على السلعة:** من المعروف أن المشتري يقوم بشراء البضاعة التي يستطيع بيعها بأسرع وقت ممكن وبأكثر كمية ممكنة والتي تحقق له ربحاً وفيراً وفي هذه الحالة إذا كانت السلعة لا يوجد عليها طلب فهو يتردد كثيراً في شرائها أو كما يسمونها (شراء الدجاجة أم البيضة) ولكن ما يجب أن يفعله مندوب المبيعات لمعالجة هذا أن يقدم الفكرة والميزة عن السلعة وسرعة تداولها ودورانها في السوق من خلال بحث تسويقي مقارنة مع سلع المنافسين والمضاربين على السلعة، وكذلك وجود



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

علامة تجارية معينة على السلعة تجعلها أضمن واثبت في السوق، كأن نقول هذه السلعة صنع ماركة شهيرة ومعروفة في كل الأوساط.

**6- الشحن وتوصيل البضاعة:** في كثير من حقول المبيعات، يعتبر الشحن الأساس في الاعتراض فإذا كان لدينا القدرة على التعامل مع زبون سابق فيجب أن نعرف بدقة حاجاته لشحن البضاعة فهو يريد أن يشتري البضاعة وأن يقوم البائع بتوصيلها له.

**7- مندوب المبيعات الذي يكون مسوقاً للشركة:** كاعتراض على شركتنا يمكن أن يكون كالتالي: (شركتكم كبيرة جداً ونحن مشروع صغير جداً مقارنة بشركتكم) سنبحث عن شركة بحجمنا وحتى نواجه الاعتراض يجب أن نوضح لهم الحسنات التي يكسبوها من شركة كبيرة كشركتكم. والمشكلة تظهر عندما تكون شركة مندوب المبيعات كبيرة ولها سمعة ودعاية كبيرة في حين أن المشتري لا دعاية له، لذلك يقدم المندوب العرض الملائم واقتناع الشركة بقوة الشركة ومتانة البضاعة وسمعتها وميزتها وسرعة انتشارها وكثرة فروعها.

ويحدث أحياناً العكس، أي زبون كبير ذو سمعة عالية يوضح أن شركة مندوب المبيعات صغيرة جداً لتلبية حاجاتهم، وفي هذه الحالة علينا أن نظهر أن الشركة الصغيرة أكثر مرونة لتلبية الأشياء والحاجات للزبون وكلما كان تركيزها أكثر على هذا الزبون مقارنة بالشركة الكبيرة التي لها عدة مسؤوليات وزبائن أكثر، والشركة الصغيرة تهتم بالزبون وتعطيه اهتمام أكبر.

**8- عمر الشركة:** يعتبر أحياناً سبب من أسباب الاعتراض، فبعض الزبائن يرفض التعامل مع شركة جديدة، بمعنى إذا كان عمر الشركة أو المصنع صغير أو حديث العهد، فهذا يشكل تردد عند المشتري فهي مخاطرة بالنسبة له لأن عمر المصنع بسيط ولا مجال لمعرفة منافسته في السوق وجودة بضاعته على العكس من عمر الشركة الطويل والمعروف، فهو على علم بجودتها ونوعية سلعتها، لذلك يحاول مندوب الشركة الصغيرة أن يوضح للزبون بأن الشركة لأنها جديدة فإنها مبتكرة أكثر من الشركة الكبيرة المنافسة، كما أننا نستطيع أن نوضح الشركة الجديدة واستعمالاتها لأحدث الطرق العلمية والتكنولوجية من الآلات والمعدات، وفي نفس الوقت أن الشركات الكبيرة والقديمة بدائية وأساليبها قديمة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

أما كيف نواجه مشكلة الاعتراض أو الرفض المنطقي: فهناك أربعة خطوات تساعد في عملية مقاومة الاعتراض المنطقي:

1- **الخطوة الأولى خلق تصور إيجابي:** وهي حين نخلق تصور إيجابي في ذهن المستهلك وذلك عن بطريقتين:

أ- الإطراء وسماع وجهة نظر العميل.

ب- إعطاء العميل حرية في التحدث وأن نشعره بأن كلامه سليم، مثلاً أن نقول (أنا أفهم ما تريد) أو كأن نقول (هذه نقطة جيدة)، الكثير من الناس يشعروا أو يكون لديهم تصور إيجابي.

2- **الخطوة الثانية توضيح وتحديد الاعتراض:** هي توضيح لطريق الاعتراض وذلك من خلال الاستفسار بالأسئلة ونعرف بدقة مدى اعتراضه وبعد ذلك تحديد مدى قرب وإمعان المشتري وفكرته عن السلعة والاعتراض على أي شيء فيها مثلاً إذا كان اعتراض المشتري على السعر فيجب علينا أن نوضح هذه النقطة، ونحل هذه المشكلة من خلال:

- هذا ليس سعرنا فقط وإنما سعر كل المنافسين في السوق.
- هل الاعتراض على البضاعة هذه أم أن اختلاف السعر عن أسعار باقي المنافسين.
- إذا كان الاعتراض على السلعة من حكمك عليها فكيف توصلت إلى هذا الحكم.
- كم بنظرك هو السعر الأمثل أو العادي لهذه السلعة.
- إذا كان سعر البضاعة المشتراة يختلف أو يتناقص مع كمية البضاعة فينظر الزبون ما هي الكمية التي يمكن أن تكون أو تساوي هذا السعر.

3- **الخطوة الثالثة اختيار الجواب المناسب (الأمثل):** هي اختيار الجواب والتعابير التي تناسب الزبون أو المشتري وأيضاً يجب الحذر عند الإجابة على الاستفسارات، وأيضاً يجب أن نعطي الزبون فرصة لكي يأخذ دوراً في العميلة أو في العمليات.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**4- الخطوة الرابعة توجيه أسئلة للزبون:** هي سؤال الزبون حتى يجاوب بنفسه على اعتراضه.

ثالثاً: الاعتراضات النفسية

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الاعتراض النفسي ما يلي:

1- قدرة عرض المنافسين الآخرين ومدى القوة السوقية لهم وهذا يجعل المستهلك أو الزبون في حالة تردد لكثرة ألأشياء المتاحة ويكون صعب عليه أن يأخذ قرار لكثرة العروض.

2- مدى فعالية وطبيعة الإدراك والإحساس للمشتري حسب ما يراه في نظره ومدى تخيلاته عن السلعة.

3- مدى الربط والعلاقة ما بين (البيع والشراء) بالعقلانية والإرشاد.

4- الاتجاهات المختلفة من خلال العلاقات الإنسانية والشخصية والضعف في الإدراك والانتباه عند عرض البضاعة، بمعنى ليس لديه القدرة على استكشاف نقاط معينة، فهو يهمل أجزاء من السلعة لا يستغني عنها لعدم الانتباه.

ولكن متى يحدث الاعتراض النفسي: يحدث عادة في أي وقت، لكنه في العادة يحدث إما في بداية أو نهاية عرض السلعة، في البداية عندما ترفض السلعة وفي بداية التعريف بها وهذا شيء يريح المندوب لأنه في هذه الحالة لا يكون بحاجة إلى المزيد من تقديم المعلومات فيكتفي بالرد وعدم الإزعاج، البعض من المشترين يرون وكأن عملية عرض البضاعة والانتهاء " إلى الشراء " يعتبرونها عملية صعبة عند اتخاذ قرار الشراء وذلك إما من ناحية السعر أ وعدم المعرفة الأكيدة بالسلعة ولهذا فعلى مندوب المبيعات أن يستخدم تعابير محددة وواضحة ومريحة للمشتري.

أما الأنواع المحددة للاعتراض النفسي فهي:

**1- المقاومة في عملية الدخول:** بمعنى رفض التغيير في الأعمال التي يقومون بها ولمعالجة ذلك يجب أخذ مواعيد مسبقة على التليفون مع المشتري لعرض السلعة واختيار مندوب مبيعات جيد السلوك. والظهور بشكل لائق وأنيق...الخ.

**2- إنشاء عادات وأعراف وسلوك محببة:** بمعنى أن العادات جزء من المجتمع ومدى معرفة مندوب المبيعات بعادات المشتري يتيح له مجال



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

أكثر في الحديث معه لمعرفة طباعه وسلوكه وكيف نعرف المشتري بمدى فعالية السلعة واستخدامها في نمط حياة المشتري. إن تضييق الفجوة ما بين العادات والتقاليد القديمة وبين العادات الجديدة يكون عن طريق إظهار مزايا السلعة الجديدة ومدى صلاحيتها.

3- **عدم القدرة والضعف في الرغبة تجاه السلعة الجديدة** نظراً لتعود العميل على نمط معين من السلع فهو لا يستطيع التكيف مع السلعة الجديدة بسرعة لذلك على المندوب أن يقوم بشرح عن التغيير ومدى ضرورته في الحياة.

4- **الشعور التقليدي بعدم الرضا عن مندوب المبيعات:** لا نستطيع أن نلغي هذا الشعور ولكن نستطيع أن نخفف حدته وذلك من خلال: أن تسوق نفسك مثلاً، بأن تصحب المشتري معك عند أشخاص يعرفونك ويتحدثون عنك بكلام حسن وجيد لتلقى القبول لديه بطريق لائقة، وأن تتوجه بالسؤال للمشتري هل الرفض للتعامل مع مندوب المبيعات ناتج عن خبرة عميل كان في فترة من الفترات غير راضي عن المندوب.

شعور الزبون بأن العميل يسيطر على المقابلة ويتحكم فيها: فهو في هذه الحالة ينفر من السلعة نظراً لتمكن البائع (المندوب) من معرفة السلعة، ولذلك يجب تفادي هذه الحالة وذلك بعدم التمكن والضغط على الزبون بشرائها.

التحديد (الحكم المسبق) على فكرة السلعة أو الخدمة: تكون لدى الزبون وجهة نظر معينة حول السلعة فعلينا أن نقوم بأسلوب بسيط بتعريف عن السلعة لنحاول تغيير وجهة نظر الزبون، ولكن لا يجب أن نلح على ذلك لأن ذلك يؤدي إلى إصرار الزبون كثيراً على عدم شرائها وفي هذه الحالة يفضل أن نتجاوز النقطة الحجرة معه (الرفض) ونقوم إما بتغيير الموضوع لفترة ما والتحدث بموضوع آخر أو تغيير شكل الحوار بعرض السلعة.

عدم القدرة على اتخاذ القرار بالشراء: بعض الزبائن لا يستطيعون اتخاذ قرار في الشراء وهذا قد يكون نابع من إحساس بعدم الثقة بالنفس وفي هذه الحالة علينا أن نغير هذا الإحساس لديه وذلك بأن نقدم له شرحاً عن الناس الذين اشتروا السلعة وكانوا راضين عنها كل الرضا فهذا يعزز الثقة بالنفس خصوصاً إذا عرف أن أحد الأشخاص يعرفهم أصدقاء اشتروا السلعة وكانوا



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

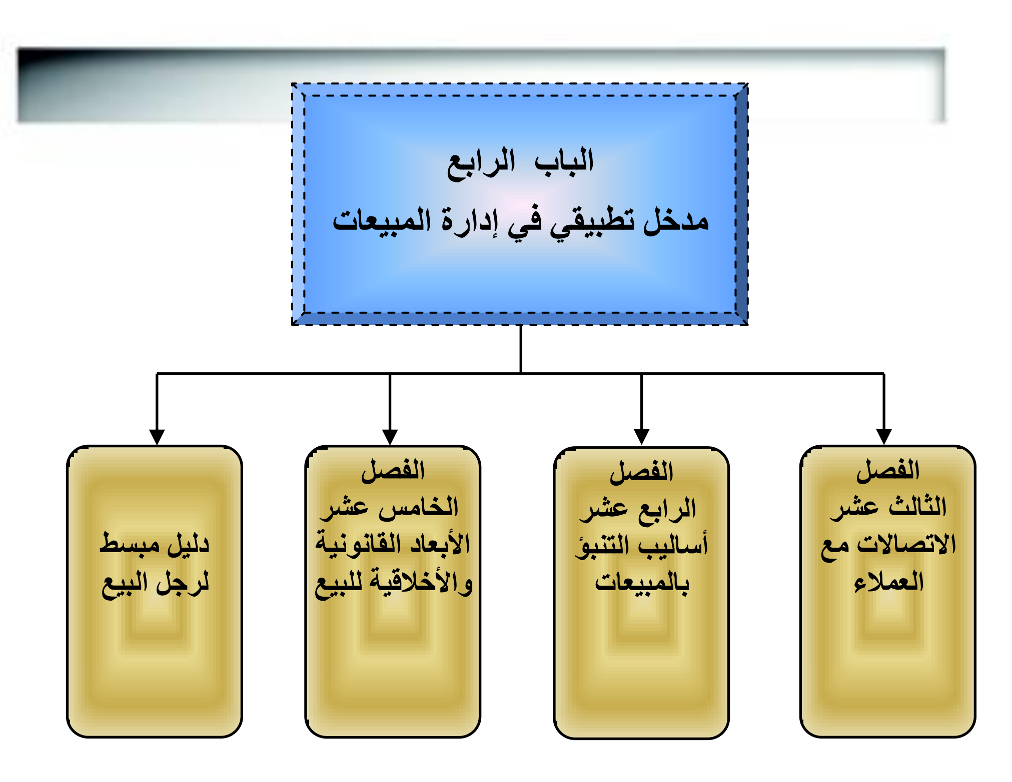
راضين عنها. وعلى المندوب أن يخلق الحافز في نفس الزبون ليدفعه إلى الشراء وذلك من خلال:

- إيجاد نوع من الحماية بدلاً من المخاطرة إذا اشترى السلعة وأنه لن يكون راضياً عنها.
- التأكيد على ضمانة السلعة وكفالتها.
- احتمال الخطورة بسيط جداً فيها.
- إذا اشترى فوراً فتتقدم له خصم معين بالمئة وكمية أكبر وسرعة توصيل بضاعة ودعاية وإعلان.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

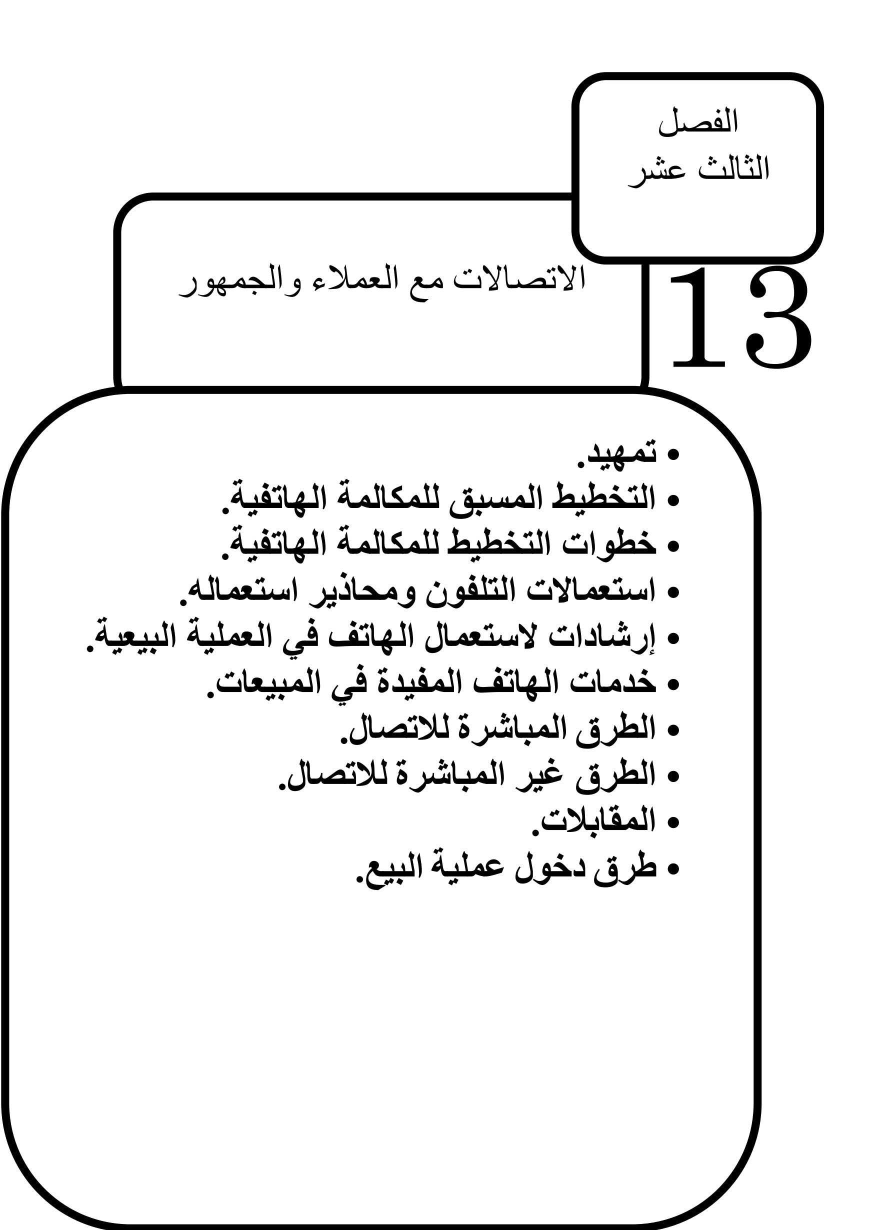



يفصّل الباب الرابع المكوّن الرابع لهذا الكتاب وهو مدخل تطبيقي في إدارة المبيعات والذي من خلاله استطاع المؤلف وضع الأسس التطبيقية العلمية للمبيعات وبناء دليل مبسط لرجال المبيعات حيث يتناول الفصل الثالث عشر الاتصالات مع العملاء أما الفصل الرابع عشر أساليب التبوء بالمبيعات، أما الأبعاد القانونية والأخلاقية للبيع فتناولها الفصل الخامس عشر، وفي النهاية تم تقديم دليل عملي مبسط لرجل البيع.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387




- تمهيد.
- التخطيط المسبق للمكالمة الهاتفية.
- خطوات التخطيط للمكالمة الهاتفية.
- استعمالات التلفون ومحاذير استعماله.
- إرشادات لاستعمال الهاتف في العملية البيعية.
- خدمات الهاتف المفيدة في المبيعات.
- الطرق المباشرة للاتصال.
- الطرق غير المباشرة للاتصال.
- المقابلات.
- طرق دخول عملية البيع.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

تمهيـد:

يعتبر الهاتف واستخدامه في حقل المبيعات من العناصر المهمة في عملية البيع.حيث أن الهاتف يقوم بتوفير الوقت والجهد كما انه يمكن رجل المبيعات من البقاء على اتصال دائم بزبائنه، لذا وجب على البائع الناجح الإلمام بأصول ومبادئ استخدام الهاتف.

## أولاً: التخطيط المسبق للمكالمة الهاتفية

من الضروري جدا أن يقوم رجل المبيعات بعملية التخطيط قبل قيامه بالاتصال مع احد الزبائن حيث يستطيع استخدام هذه الخطة والتقيد بها خلال المكالمة الهاتفية أخذا بعين الاعتبار النقاط التالية:

1- **المكالمة الهاتفية تعتبر مقاطعة للشخص المطلوب:** من المهم هنا أن يركز البائع على بداية المكالمة لجذب اهتمام الزبون حيث أن بداية المكالمة هي التي تحدد نجاح أو فشل العملية.

2- **السمع هو الحاسة المستخدمة في حالة المكالمة الهاتفية:** ومن هنا تبرز قيمة مهارة البائع في الكلام ووصف السلعة وصفا جذابا بحيث يبقى المشتري على نفس الدرجة من الاهتمام بالسلعة:

3- **التوقيت مهم في حالة المكالمة الهاتفية:** مدة المكالمة الهاتفية قصيرة جداً، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط المسبق للمكالمة،حيث يجب على البائع تغطية جميع النقاط المهمة والوصول للهدف من وراء هذه المكالمة.

4- **آداب الحديث في الهاتف مهمة جدا:** يجب على البائع أن يتحدث بأدب وان يفسح المجال للطرف الآخر للحديث وان لا يقاطعه وان ينتظر حتى يكمل كلامه حتى يستطيع البائع أن يكسب ثقة واحترام المشتري.

تشمل استخدامات الهاتف لرجال المبيعات المتنقلين الآتي:

1- **الزبـون المحتمـل:** يستخدم رجل المبيعات الهاتف كطريقة سهلة وسريعة لمعرفة ما إذا كانت شركة معينة بحاجة إلى السلعة التي يقوم رجل المبيعات ببيعها، ولكن يجب على البائع الأخذ بعين الاعتبار أنه من السهل على المشتري رفض العرض على الهاتف.وفي هذه الحالة يجب عليه اللجوء إلى الزيارة الشخصية.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

2- **الحصول على موعد:** يعتبر الهاتف وسيلة أولية جيدة يمكن من خلالها تحديد موعد للزيارة وذلك توفيرا للوقت والجهد اللذين قد يذهبا سدا إذا كانت الزيارة بدون موعد مسبق.

3- **إمكانية الاتصال مع الزبائن البعيدين:** الهاتف وسيلة اتصال تمكن البائع من الاتصال مع عدد كبير من الزبائن وخصوصا الذين هم في غير المنطقة التي يعمل بها البائع،ومن هنا يستطيع البائع أن يبقى على اتصال مع هؤلاء الزبائن وان يوسع من الدائرة التي يعمل ضمنها.

4- **إتمام البيع:** يستطيع البائع أن يتم صفقة البيع عن طريق الهاتف بدلاً من الزيارات المتكررة للزبون فبعد أن يكون البائع قد اتفق على النقاط الرئيسية للصفقة مع المشتري فانه يستطيع أن يتم هذه العملية عن طريق المكالمة الهاتفية.

5- **المتابعة:** من الأهمية بمكان أن يتابع البائع سير البيع حتى بعد إتمام الصفقة، وان يبقى على اتصال دائم مع الزبون ليعرف مدى قناعة الزبون بالسلعة وفيما إذا وجد لدى الزبون أي تذمر أو شكوى من السلعة ليستطيع البائع تصحيح الوضع لصالح السلعة وبالتالي لصالح الشركة التي يعمل بها مما يؤدي إلى انعكاس ذلك على وضعه المادي والمعنوي والوظيفي.

استخدامات الهاتف بالنسبة لرجال البيع الغير متنقلين:

يمكن استعمال الهاتف بشكل فعال لنوعين من رجال البيع الغير متنقلين:

1- رجل البيع الذي يبيع البضاعة بالتجزئة إلى المستهلك النهائي. يملك رجل البيع فرصة كبيرة لزيادة بيعه عن طريق الاستعمال الفعال للهاتف والظروف التالية ربما تسمح بعمل المكالمة:

- وصول طلبيه خاصة.
- تقديم خصم على المبيعات.
- توضيح عن البضاعة الموجودة في المخازن.
- وضع تاريخ وساعة عند تسليم السلع المشتراة.
- وصول موديلات جديدة.
- دعوة لرؤية طراز جديد أو أحداث خاصة أخرى.
- التحقق من وصول السلعة بالنسبة للطلبيات السابقة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- الشهرة. كما أن البائع الحذر يحتفظ بملف عن كل زبون يحتوي على تاريخ الاتصال الشخصي ورقم الهاتف ومعلومات أخرى ملائمة.

2- رجل البيع الذي يبيع صناعية للشركات وتجار آخرين. رجل البيع الداخلي في الشركات الصناعية يبيع بعض السلع المشابهة للتي يبيعها رجل البيع المتجول. والاختلاف الأساسي بينهما هو أن رجل البيع الداخلي يعمل اغلب عملة عن طريق الهاتف كما انه يتعامل مع الطلبيات الجامدة السلبية. ولكنهما ينجزان بيع جماعي إذ يعملون على توزيع سلعة الشركة. ويعملان بشكل مكمل لبعضهما البعض فالخارجي يقوم بزيارة واحدة للزبون خلال الشهر والداخلي يوضح السلع الجديدة ويحاول أن يبيع عدد منها ويتبعه بالاتصال خلال الشهر. كما أن ممثل البيع الداخلي يحفظ اهتمام وانتباه العميل للشركة ويزود ويجمع معلومات عن المنفعة المشتركة بين الزبون والمستهلك. بالإضافة إلى ما تقدم فان رجل البيع الداخلي يقدم خدمات لها قيمتين هما.

أ- انه مصدر للمعلومات بالنسبة للشركة: وذلك عن طريق اتصاله اليومي مع الزبائن فيستطيع تزويد الشركة بمعلومات عن الزبائن الجدد أو التعديلات على الطلبيات المتعلقة بالزبائن القدامى و طلبيات خاصة على سلع غير موجودة في المخازن.

ب- انه معجل: فهو يقوم بتحويل التزامات الشركة بالنسبة للزبائن إلى سلع ملموسة تسلم في وقتها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## ثانياً: خطوات التخطيط للمكالمة الهاتفية

أن خطوات التخطيط للمكالمة الهاتفية هي:

**1- تحديد الهدف من المكالمة:** يجب أن يكون هنالك هدف واضح ومحدد من وراء المكالمة الهاتفية مثل:

تحديد موعد زيارة، متابعة صفقة معينة،...الخ.

**2- تحضير جملة افتتاحية فعالة:** كما ذكرنا سابقا فان بداية المكالمة مهمة جدا ولذلك يجب على رجل المبيعات أن يركز على هذه البداية ويحرص على انتقاء الجمل والكلمات المناسبة لبداية حديثه مثل أن يعرف بنفسه وبشركته وان يقوم بجذب اهتمام الزبون للسلعة بطريقة لطيفة ومهذبة.

**3- تحضير الرسالة المراد توصيلها للمشتري:** حيث أن السمع هو الحاسة الرئيسية في المكالمة الهاتفية يجب على البائع أن يخطط مسبقا لكيفية توصيل ما يريد إيضاحه وشرحه للمشتري عن طريق الهاتف وهنا يجب على البائع استخدام مهارته في الكلام والوصف وجلب الاهتمام حتى تصل رسالته بالطريقة الصحيحة.

## ثالثاً: استعمالات التلفون ومحاذير استعماله

**1- استقبال الطلبيات وطلب المعلومات:** يجب أن يدار استقبال المكالمات بلطف ومهارة لكي تكون جهود البيع فعالة لذلك يجب على جميع الموظفين الذين يجيبون على الهاتف أن يكونوا مدربين في المجاملة على الهاتف وقادرين على تحويل الأسئلة إلى الشخص المناسب والقادر على الإجابة عليها، وغالبا من السهل الحصول على اسم المتكلم ورقم هاتفه و اسم شركته من اجل الاتصال به لاحقا. والزبائن غالبا يستعملون الهاتف للاستفسار عن البضاعة وطرح الأسئلة والإدارة الفعالة لمثل هذه المكالمات غالبا مما يؤدي إلى عمل البيع. فالقضية في الاستماع و المهارة في الأسئلة يمكن أن تساعد الزبون على تعريفه بحاجاته و طلباته. و فيما يلي خمسة مجموعات للنتائج الجيدة التي يمكن تحقيقها من خلال السؤال:

- التعرف و تحديد طلب الزبون المحدد.
- انجاز صفقات تجارية.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- بيع سلع إضافية.
- الاستفسار ممكن أن يغطى عن طريق المتابعة.
- من الممكن بيع سلع بديلة إذا لم تتوفر السلع المطلوبة. ولكن الشركات التي تتعامل مع عدد كبير من المكالمات غالبا تستخدم نموذج لتأكد من أن كامل المعلومات الصحيحة قد تم الحصول عليها وتسجيلها.

**2- إدارة الشكاوي:** تحقيق جهد أفضل في أي عمل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الشكاوي التي ترد إليه. وعادة ما تثبت الشهرة عن طريق قلة مكالمات الشكاوي، و مثل هذه المكالمات يجب أن تدار و تعالج بسرعة و كفاءة وان تسلم للشخص الذي لديه القدر على معالجتها وتصرف معها، و إهمالها أو تأخيرها يزيد من خطورتها و يجب على الشخص المعالج أن يبدأ أولاً بتعريف بنفسه عن طريق الاسم و العنوان، ويجب أن يسمح للأشخاص بالتكلم فالمشاكل البسيطة و غير المهمة يجب أن تدار بعناية و حذر وذلك لان هذا الموضوع حقيقي و مهم بالنسبة للزبون ولولا ذلك لما قام بالاتصال والتبرير الجيد يخلق لدى الزبون رضا، ومن المهم تحقيق الموافقة و الرضا قبل إغلاق الخط مع الزبون حتى ولو لم يمكنك أن تعالج الموضوع مباشرة وإنما تلتزم له بخطوات يمكن أن تقوم بها ومتى سوف تقوم بها.

**محاذير استعمال الهاتف:** هناك بعض المحاذير التي يجب تجنبها عند استخدام الهاتف كوسيلة للبيع:

1- في بعض الأحيان يقاطع الزبون رجل البيع في أثناء كلامه فإذا حدث يجب أن يسترجع و بسرعة النقطة التي وصل عندها الشرح.

2- أن لا يكون الإيقاع بالكلام بطيئا جدا بل متوسطاً.

3- يجب أن تشرك الزبون في الكلام وان تجعله مستمع سلبي.

4- التكلم مع متخذ القرار و ليس غيره.

5- من السهل الإجابة بلا على الهاتف ولذلك يجب استعمال الهاتف بانتباه لأغراض صحيحة وإيقاف المكالمة عند الوصول إلى الأهداف المطلوبة.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

6- قبل إنهاء المكالمة يجب إعطاء الزبون تلخيص دقيق و لكن موجز وان لا يكون مطول.

7- وجود أخطاء أخرى مثل قوة الصوت و سرعة التكلم و غيرها.

## رابعاً: إرشادات لاستعمال الهاتف في العملية البيعية

هنالك عدة عوامل مهمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند استخدام الهاتف في عمليات البيع تتضمن:

**1- المهارات الشفوية:** في حالة تغيب الاتصال الشخصي المهارة الشفوية في المكالمة الهاتفية تصبح مهمة لان صوتك يعكس شخصيتك فعند النقطة المهمة ينبغي ان تغير نغمة الصوت و يجب تجنب الحديث بسرعة.

**2- اللغة أو الكلمات التي تتكلم بها على الهاتف:** يجب أن تطور الكلمات التي تتحدث بها ليتمكن الزبون من تصور السلعة على الهاتف من اجل تحقيق ذلك يجب اتباع هذه الأنواع من اللغة كلمات عاليه و فعالة في الوصف كلمات ديناميكية، ألوان تعطي الصفة تعابير تبين الصورة.

**3- مهارات الاستماع:** الاستماع جوهري و حرج عند استعمال الهاتف بفعالية، و بالنسبة للبائع فانه يزوده بتغذية راجعة، تمكنه من الاستماع بدون ضياع الاهتمام و الشعور بالمشاركة والاستماع يمكنك من معرفة هل أجريت المكالمة في الوقت المناسب أم لا. وعلى الهاتف لا تستطيع أن ترى الزبون فلذلك يجب الاستماع له جيدا للتأكد من انه غير مشغول، يجب أن تكون حريصا على مقاطعة الآخرين و الاستماع على الهاتف يختلف عن الاستماع الشخصي يمكن أن تستخدم الاتصال الجسدي مثل و العيون و الإطراف – حركتها – ولكن على الهاتف كل ما تحتاجه هو بعض الجمل مثل موافق نعم / افهم و بدون مقاطعة فالزبون لا يرى حسن استماع البائع ولكنه يسمع حسن استماعه.

**4- تعديل نمط الاتصال:** من المهم أن تعرف بان الناس يملكون أنماط اتصال مختلفة عندما يستخدمون الهاتف. يجب أن تكون مستمع جيد لتحديد نمط الاتصال بالنسبة للزبون وبعدما تعدل نمط اتصال بما يتناسب مع ذلك الشخص.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## خامساً: خدمات الهاتف المفيدة في المبيعات:

هنالك العديد من خدمات الهاتف التي يمكن لرجل المبيعات استخدامها:

1- **خدمات خطوط الاتصال الهاتفي لمناطق واسعة:** فشراء مثل هذه الخطوط تسمح للمتكلم عمل عدد غير محدود من المكالمات البعيدة و هو في منطقة جغرافية محدودة. ويمكن أن تشتري هذه الخطوط لفترة قصيرة عشر ساعات تقسم على ثلاثين يوما أو لفترات طويلة 10 ساعات يوميا، الشركات التي تعمل كمية كبيرة من المكالمات الهاتفية من اجل البيع ربما تفضل أكثر استمرارية للاتصالات. المكالمات البعيدة لها تأثير اكبر من المكالمة القريبة المحلية، وبعض ممثلين البيع يستفيدون من هذه المكالمات بحيث توفر لهم فرص بيع للمسافات البعيدة.

2- **أرقام 800:** من اجل خطوط الاتصال لمناطق واسعة تدفع الشركة لاستقبال المكالمات من خلال خدمات 800 وفي هذا النظام الزبون ربما يتكلم بواسطتها بدون التزام بدفع إتعاب المكالمة و هذه المكالمات تكون مفيدة من اجل اخذ الطلبيات و إدارة طلب المعلومات و إدارة الالتزامات والخدمات و الصيانة، وكذلك مفيدة في بناء الشهرة للشركة.

3- **خدمات الإجابة:** تهدف إلى جعل ممثل البيع يعمل بدون إرباك مكتب شؤون الموظفين ربما يزيد فعاليتهم عن طريق استعمال خدمات الإجابة الحياتية أو الالكترونية، الخدمات الحياتية تملك فوائد لتؤهل رجل البيع لعمل رسائل، ولكن اغلب رجال البيع يستعملون الإجابات الالكترونية لاستقبال مكالمات بعد أوقات العمل، وتمكن استعمال الهاتف الآلي للرد على المكالمات.

4- **خدمات الاتصالات الهاتفية المتحركة:** من اجل تقليل الوقت الضائع في استقبال المكالمات فان ممثلين البيع يستعملون الاتصالات الهاتفية المتحركة، ويوجد ثلاث مجموعات أساسية من هذه الخدمات:

أ- الهواتف المتحركة للاتصال باتجاهين مع هواتف في أي مكان.

ب- اتصال لا سلكي باتجاهين مع لاسلكي آخر باتجاهين.

ج- اتصال باتجاه واحد.

5. **مكالمات الحديث والتشاور:** ربما تستعمل مكالمات التشاور للتحدث مع أشخاص مختلفين في مواقع مختلفة و ربما أيضا تستعملها للتسهيل في صنع القرار لزبون معين عندما يكون لديك أشخاص من مركز البيع



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الذي ربما يبدد الحدود الجغرافية فيتشاورون و يتحدثون مع بعض بالمحاكاة ويمكن استعمالها للشهادة أو الإثبات فيستطيع الزبون المحتمل التحدث مع الزبون الحالي وتكون بداية المكالمات عن طريق رجل البيع.

6. **الحديث الهاتفي:** الشركات تستعمل الحديث الهاتفي لتقديم سلع جديدة لزبائنها و هذه المكالمات تؤهل الزبائن حقيقية لرؤية السلعة، وتسريع كبير لعملية الاتصال و ربما تزيد بشكل كبير الإنتاجية.

سادساً: الطرق المباشرة للاتصال:

من الضروري حتى تتمكن من الوصول إلى زبون لا يعرف البضاعة , أن تقرر إذا ما كان بإمكانك أن تجري اتصالا مباشرا بجهدك الخاص أو اتصالا غير مباشر عن طريق الآخرين. وبالرغم من أن الاتصال غير المباشر له ايجابيات أكثر من الاتصال المباشر، فان هنالك عدة طرق مباشرة يمكنك استخدامها مثل الاتصال الهاتفي أو إرسال رسالة أو القيام بزيارة شخصية، ولكل هذه الطرق ايجابياتها وسلبياتها.

1- **الاتصال الهاتفي:** أن طريقة الاتصال المباشرة الشائعة هي الاتصال الهاتفي المسبق لتحديد موعد للمقابلة .فإمكانية الاتصال بالزبون المحتمل أفضل بكثير من التجول في الشارع من اجل إجراء مقابلة مع الزبون.وان التزم الزبون بموعد المقابلة، فان ذلك يقلل من الانتظار،مما يمنحك فرصة تحديد مواعيد مقابلات متقاربة.

ومن ايجابيات الاتصال الهاتفي الأخرى انك تستطيع التحدث مباشرة إلى الشخص الذي تريد دون الحاجة إلى وسطاء. ومنها أن كل طرف من الأطراف في المقابلة يعرف أسبابها. وهنالك عدة مشاكل تواجه مستخدم الاتصال الهاتفي منها: لا تستطيع معرفة الشخص المناسب للمقابلة إما الزيارة الشخصية فتمكنك من ذلك عن طريق موظفة الاستقبال وتحل هذه المشكلة بسؤال مأمور القسم أو موظفة الاستقبال. أما المشكلة الأخرى فهي عدم وجود الزبون المحتمل في الوقت الذي تتحدث فيه. وإذا أردت التحدث مع رجل إعمال، فلا بد أن تتحدث مع سكرتيرته أو مع موظفة الاستقبال،وعليك أن تقنعها بضرورة ترتيب موعد للمقابلة وبما ستجنيه الشركة جراءها.وبالرغم من أن موظفي الاستقبال لا يشاركون في صنع القرارات إلا أنهم مهمون بالنصيحة لرجل المبيعات ذلك أنهم يعطون انطباعا إذا كنت ستجري مقابلة أم لا.ومن الضروري إقناع الزبائن



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

بضرورة تحديد موعد للمقابلة من اجل إعطاء معلومات كافية عن البضاعة. ويجب،في الوقت نفسه أن تبتعد عن الإلحاح الذي يؤدي إلى عدم رغبة الزبون في تحديد موعد للمقابلة.

2. **الرسائل الشخصية:** من المفيد إرسال الرسائل إلى الزبائن المحتملين قبل موعد الزيارة التي تخطط لها،خاصة إذا كنت مسئولا عن تغطية عملية البيع لعدد كبير من الشركات. وهذه الطريقة مناسبة جدا إذا كانت المنتجات أو الخدمات المعروضة ذات طبيعة فنية وقيمة عالية. ومن الممكن أن ترفق نشرة البضاعة أو الخدمات مع الرسالة، ومن ثم تدعم هذه الرسالة باتصال هاتفي من اجل التأكيد على موعد المقابلة. وتوفر هذه العملية الوقت و الجهد وتكون احتمالية المقابلة فيها اكبر من احتمالية الاتصال الهاتفي.

ويفضل أن يقوم عدد من الأشخاص الذين يعملون معك بقراءة هذه الرسالة قبل إرسالها .وكما في الاتصال الهاتفي، يجب أن لا تحيد الرسالة عن الموضوع الرئيسي وهو كيف تستطيع أن تلبي حاجات الزبون المحتمل. ويجب أن تحقق الرسالة الأهداف التالية:

- يجب أن يدرك مستقبلو هذه الرسالة انك تعرف احتياجاتهم.
- إثارة استفسارات الزبائن عن أفضل الطرق لتلبية احتياجاتهم.
- طلب موعد للمقابلة، ويفضل أن يتم تحديد موعد إضافي احتياطيا وتأكيد الموعد باتصال هاتفي.

ومن سلبيات الرسائل أن بعض المساعدين يمنعون وصولها إلى مدراهم التنفيذيين. وللتغلب على ذلك عليك أن تجعل الرسالة شخصية بقدر المستطاع بحيث تصل إلى هدفك المنشود.

3- **الزيارة الشخصية:** يقوم بعض رجال المبيعات بزيارات شخصية دون تحديد موعد مسبق. ولا تشجع الشركات هذا النوع من الاتصالات وذلك لارتفاع كلفة المبيعات و لضرورة تحديد موعد الزيارة مسبقا. ولا يعتبر الاتصال في هذه الحالة لائقا ولا يدل على الاحتراف .وتختلف الشركات من حيث سياسة تحديد المواعيد المسبقة، وعندما تفشل في مقابلة المسؤول، فقد تتلقى أي من الإجابات التالية:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

آسف، المدير مشغول في اجتماع طوال اليوم. لقد سافر المدير خارج المدينة ,ولن يستطيع الحضور إلا في الغد. المدير مشغول الآن، هل تريد الانتظار؟ أما إذا تمكنت من مقابلة المسؤول، فان لذلك عدة ايجابيات، منها:

- من الصعب في هذه الحالة أن تقابل بالرفض.
- تستطيع أن ترى الوضع المادي الفعلي للزبون المحتمل. وعليك أن لا تضيع الوقت ؛ابدأ بقراءة نشرات الشركة أثناء الانتظار،وجه بعض الأسئلة إلى موظف الاستقبال، تحدث إلى رجل مبيعات آخر غير منافس، وتأكد من انك لائق المظهر......الخ. قد تكون فترة الانتظار في بعض الحالات أطول من المقابلة، فحاول استغلال الوقت بالطريقة المثلى. وعليك ترتيب زيارة أخرى في مكان مجاور لكي تستطيع أن تقوم بزيارته في حالة عدم تمكنك من إجراء المقابلة الأولى.

أما الزبون الدائم والزبون المحتمل: فليس صعبا على رجل المبيعات أن يجري اتصالا مع الزبائن الدائمين، فاهتمام رجل المبيعات الرئيسي هو ما يجب أن يقول حتى يجعل من المقابلة بداية عمل ايجابية. وعادة يكون هناك عدة أمور يمكن مناقشتها من خلال الاتصال المسبق. ربما تحتاج أن تعطي الزبون معلومات فنية سبق وان طلبها، وإذا كنت قد أعطيت للزبون معلومات فنية في الاتصال السابق، فيمكن أن تبدأ بطرح أسئلة تتعلق بها. كأن تبادره بالسؤال التالي: هل أتيحت لك الفرصة لقراءة النشرة رقم (1) والتي تركتها لك المرة السابقة؟ وقد يكون موضوع افتتاح الحديث هو تسليم الطلبية، ويمكن أن تسأل عن عملية تسليم البضاعة أو عن ماهية المنتجات التي يرغبها الزبون. وتعتبر هذه الطرق التي يمكن أن تجري من خلالها اتصال مع الزبون جسورا قوية في صنع علاقة متطورة وسلسلة ومستمرة. أما بالنسبة للزبون المحتمل، فأن الاتصال الأول يكون بمثابة رد فعل فمن المتوقع في أحسن الاحتمالات أن تأخذ معلومات محددة عن الشخص والشركة الذين تريد الاتصال بهما أن من أصعب الطرق التي يمكن من خلالها أن تجري اتصال مع الزبون المحتمل هي المقابلة الشخصية الأولى التي لم يسبقها اتصال هاتفي أو رسالة.

سابعاً: الطرق غير المباشرة للاتصال



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

في هذه الحالة يقوم طرف ثالث بالتمهيد لإجراء الاتصال.ويحدث الاتصال مباشرة أو عن طريق رسالة أو مكالمة هاتفية أو وسيط. ويجب قبل إجراء الاتصال، أن نأخذ أمرين بعين الاعتبار:

- الأثر الناتج عن طلبك إجراء اتصال على العلاقة بينك وبين الشخص الذي سيجريه خاصة إذا كان الوسيط هو الذي اختار الزبون المحتمل

- مدى تأثير هذا الشخص على الزبون المحتمل حيث تتأثر مقابلة رجل المبيعات بسمعة الوسيط .بالإضافة إلى التي يمكنك تحقيقها بعد المقابلة أما هذه الطرق فهي:

**1- وساطة الزبائن:** قد يكون الاتصال غير المباشر أكثر ايجابية من الاتصال المباشر، وذلك بسبب عملية التوصية من الآخرين .وأفضل من يوصي برجل المبيعات زبون قديم يرغب في مشاركة الزبون المحتمل في إرباح عملية البيع والشراء التي قد تتم. ولهذه الطريقة ميزة أخرى هي أن الزبون القديم يكون متمرسا وواثقا في طرح الأسئلة الفنية من وجهة نظر المشتري.

**2- وساطة الأشخاص الآخرين:** أن وجود شركاء آخرين لرجل المبيعات يولد حالة مختلفة من الوساطة، فحين يطلب رجل المبيعات من شركائه المساعدة، يكون قد أعطاهم المعلومات مسبقا للتدخل لدى الزبون المحتمل أو توفير ظروف تتيح لرجل المبيعات إتمام عملة.فعلى سبيل المثال، قد يقوم البنك، أو المحامي، أو المحاسبون العاملون المعتمدون CPA بتقديم الوساطة.

**3- رسالة إلى زبون محتمل:** إذا وافق شخص ما على الكتابة إلى زبون محتمل، فعليك أن تطلب نسخة عن الرسالة حتى تتمكن من متابعتها. وحصولك على نسخة يدفع الزبون إلى الاعتقاد بأنك على علم بهذا التدخل. أما إذا حدثت الوساطة عن طريق مكالمة هاتفية أو اتصال شخصي، فعليك معرفة زمن الاتصال، وبأي طريقة، حتى تتمكن من متابعة الأمر في الوقت المناسب.

**4- كرت العمل:** قد لا يكون الوسيط قادرا على تحديد المقابلة في بعض الأحيان، وفي هذه الحالة يعطي رجل المبيعات كرت العمل مع ملاحظة صغيرة لتقديمها للزبون المحتمل. ويكون الكرت بمثابة وسيلة لمقابلة الزبون المحتمل.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**5- وساطة المسؤول التنفيذي:** هناك طريقة أخرى غير مباشرة يمكن لرجل المبيعات إتباعها، وهي أن يقوم المسؤول التنفيذي في شركة رجل المبيعات بكتابة رسالة يقدم له فيها، أو أن يجري اتصالا هاتفيا مع المسؤول التنفيذي في شركة الزبون المحتمل.وتكمن ايجابية هذه الطريقة في الأثر الذي يتركه تدخل المسؤول التنفيذي والفرصة التي يمنحها لرجل المبيعات في رفع مكانته لدى الزبون المحتمل.

ثامناً: المقابلة

قبل المواجهة المباشرة وجها لوجه عليك قبل المقابلة أن تأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل المؤثرة الخاصة بكل حالة مبيعات. هنالك خمسة اقتراحات يجب عليك مراعاتها قبل إجراء المقابلة:

1- **مقاطعة الزبون المحتمل:** تعتبر مقابلة رجل المبيعات للزبون المحتمل مقاطعة لنشاطاته، وان كانت بموعد مسبق. أن الهدف الأول لرجل المبيعات هو جلب انتباه الزبون بلباقة إلى الموضوع الذي يريد التحدث فيه، كأن تبين له أهمية البضاعة التي تقدمها. وبإمكانك أيضا أن تظل صامتا حتى يتم تعريفك ويبادرك الزبون بالحديث.

2- **استغلال الوقت:** عليك أن تتذكر دائما أن الزبون مشغول مثلك، ولذلك عليك أن تستغل وقت المقابلة بالشكل الأمثل،ذلك أن هدفك هو استغلال كل دقيقة من أجلك ومن اجل الزبون. ويبين استغلال الوقت للزبون المحتمل مدى ترتيب وانتظام رجل المبيعات.

3- **أهمية المعلومات:** عليك أن تدرك انك وسيلة لنقل المعلومات عن البضاعة أو الخدمات وان الزبون المحتمل عبارة عن مستقبل لهذه المعلومات. لذا فأن حجم المعلومات التي تقدمها وقيمتها من أهم الأسس التي يعتمدها الزبون المحتمل في تقديره لأهمية زيارة رجل المبيعات.

4- **الاقتناع:** عليك أن تفترض أن الزبون المحتمل مقتنع بما لديه من سلع وخدمات.ويجب أن يكون هدفك الأساسي هو إعادة ترتيب أولويات الزبون بحيث تقنعه بما تقدمه أنت.

5- **الفائدة من الشراء:** للزبائن الرغبة في الشراء الذي يحقق ربحا، كما هو الحال بالنسبة لرجل المبيعات. وإذا كانت المقابلة فعاله، فأنها تحقق الفائدة لكلا الطرفين. ولذلك يقال أن رجل المبيعات الفعال عبارة عن مشتري جيد للزبون.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- **التشابه الذي قد يحقق النجاح:** حيث تقول بعض الدراسات، رغم أن الدليل ليس جازما،أن ازدياد أوجه التشابه بين رجل المبيعات والزبون يؤدي إلى ازدياد احتمالية نجاح الصفقة في المقابلة. ومن الملاحظ أن التشابه الديني والسياسي من أكثر الأنواع شيوعا وأهمية بالنسبة لعملية البيع.لذا، يتوجب عليك أن تبذل جهدك كي تبدو مشابها لزبونك المحتمل قدر الإمكان.ولا يعني هذا أن لا يتعامل رجل المبيعات إلا مع الزبائن الذين يشابهونه، بل أن يحاول أن يقلل الاختلاف بينه وبينهم قدر الإمكان.وعليك، في بداية المقابلة، أن تتطرق إلى التشابه بينك وبين الزبون أما في الهوايات أو الرياضة مثلا، وذلك لتظهر له أن ما بينكما من أشياء مشتركة أكثر مما بينكما من اختلافات. وعلى رجل المبيعات أن لا يلبس شيئا يدل على انتمائه السياسي أو الديني.

- **من المهم أن تراجع أهداف الاتصال ودوافعه قبل المقابلة:** فذلك يعطيك انطباعا واضحا عن المهمة التي تنوي القيام بها، وتجعلك أكثر ثقة مما يوفر عليك وعلى الزبون الوقت والجهد. والبداية الحرجة للمقابلة تتطلب من رجل المبيعات أن ينجز عدد من المهمات خلال اللحظات الأولى من المقابلة منها:

- التعرف إلى مزاج الزبون.
- جلب انتباه الزبون.
- تحديد مدى اقتناع الزبون بمزوديه الحاليين بالبضائع.

- بالرغم من عدم وجود قوانين اتصال ملزمة لمضمون الاتصال، إلا انه يجب أن يحتوي على العناصر التالية:

1- **اسم الزبون:** من المهم أن يتذكر رجل المبيعات اسم الزبون الذي يتصل به، ويساعده ذلك في ثلاث مهمات:
- تذكر اسم الزبون.
- إضافة نوع من العلاقات الشخصية.
- اللباقة.

2- **اسم رجل المبيعات:** على رجل المبيعات أن يقدم نفسه للزبون، حتى في حالة وجود اتصال سابق. ويجب أن لا يتوقع أن يتذكر الزبون اسمه فيذكره مرة أخرى تجنبا للإحراج. ومن المفيد تقديم كرت خاص فذلك يساعد الزبون على التذكر.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

3- **اسم الشركة التي يعمل بها رجل المبيعات:** على رجل المبيعات أن يذكر اسم شركته للزبون في بداية المقابلة،وذلك لان الكثير من الزبائن،خاصة المحترفين منهم، يتصلون بالكثير من رجال المبيعات.

4- **هدف الاتصال:** من المهم أن تذكر هدف الاتصال الذي تقوم به لتقديم فكرة للزبون عن الموضوع. وفي حالة الرغبة في إخفاء أسباب الاتصال، عليه أن يعطي فكرة عامة عن الموضوع.

5- **السؤال للحصول على المعلومات:** قد يرغب رجل المبيعات بطرح عدد من الأسئلة على الزبون من اجل تحديد نوع المنتجات وفائدتها. وهناك أسئلة التحقق من معلومات ما قبل الاتصال: على رجل المبيعات أن يطرح أسئلة من اجل التحقق من المعلومات التي جمعها قبل الاتصال. ولها هدفان ؛ التأكد من هذه المعلومات، حتى لا يبنى عليها اقتراحات خاطئة والدلالة على القيام بالواجب.

6- **شكر الزبون:** على رجل المبيعات أن يشكر الزبون على المقابلة، ويفضل تقديم الشكر في بداية المقابلة.

**الحوار الافتتاحي للمقابلة:** أن عملية البيع والشراء عبارة عن نوع من أنواع التواصل الاجتماعي .

ويكون رجل المبيعات، ومن وجهة نظر عملية، في مأمن إذا بدأ الزبون الحديث. أما إذا بادر رجل المبيعات بالحديث فعليه الانتباه إلى ردة فعل الآخرين. ومن الأفضل لرجل المبيعات أن لا يتطرق إلى المواضيع المثيرة للجدل مثل الجنس والدين والسياسة.وكما ينظر رجل المبيعات إلى المقابلة على أنها لقاء عملي، ينظر إليها الزبون كذلك.لذا فعلى رجل المبيعات لا يستهلك الكثير من الوقت تجنبا لاستياء الزبون فيما بعد وان كان راضيا خلال المقابلة. وحتى يكون رجل المبيعات متحدثا لبقا فعليه أن يكون مستقبلا ومواجها أي أن يعامل الزبون بمفردة ويتحدث عن الأمور التي تهمة. ويجب أن يكون لدى رجل المبيعات الماما بالإحداث المعاصرة وإخبار التجارة وكذلك يجب أن لا يتطرق إلى الأمور التي قد تحدث جدلا، وان يكون لديه المقدرة على الانتقال إلى موضوع أخر. ويجب على رجل المبيعات أن يتقبل وجهة نظر الآخرين بكل صدر رحب.

تاسعاً: طرق دخول عملية البيع



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

هنالك عدة طرق يمكن أن يبدأ بها رجل المبيعات عملية البيع. أما الطريق الصحيح لبدأ عملية البيع يعتمد على شعور رجل المبيعات والزبون المحتمل بالارتياح وكذلك نوع البضاعة المباعة.فالهدف الرئيسي لرجل المبيعات هو إثارة اهتمام الزبون المحتمل وهنالك ستة طرق لعمل ذلك:

**1- البدء بالسؤال:** إذا بدء الاتصال بسؤال، فأن ذلك يتيح لرجل المبيعات الفرصة للحصول على المعلومات التي يريدها. ومن المهم أن يكون السؤال عميقا لا فضولياً.

**2- إبراز المنفعة:** يكمن أن يبدأ رجل المبيعات عملية البيع بالحديث عن المنفعة التي سيجنيها الزبون المحتمل من خلال العرض الذي يقدمه. وبالرغم من أن حسنة هذا الأسلوب تلبي رغبة الزبون إلا أن له سيئتان:

- رجل المبيعات لا يعرف بالضبط ما هي المنفعة التي يركز عليها في بداية الحديث.
- قد لا يكون رجل المبيعات مؤثرا في طرح المنفعة إلا إذا عرف ما هو مهم للزبون.

**3- إخبار البضائع الجديدة:** أن عرض إخبار البضائع الجديدة على الزبون الدائم أسلوب جذب قد يتطرق إليه رجل المبيعات. ومن المهم أن يقدم رجل المبيعات إخبار جديدة للزبون تجعله متحمسا.

**4- الصور والعينات:** قد يبدأ رجل المبيعات عملية البيع بعرض عينات وصور للمنتجات التي يبيعها وذلك من اجل جلب انتباه الزبون وإثارة فضوله. العرض الناجح للمنتجات يثير انتباه الزبون المحتمل أسرع من أي أسلوب أخر. وعرض المنتجات على الزبون يؤدي إلى مشاركة الزبون في عملية البيع إلا أن هذا الأسلوب قد يعتبر نوع من أنواع الخداع للزبون ويولد لديه شعورا غير جيد.

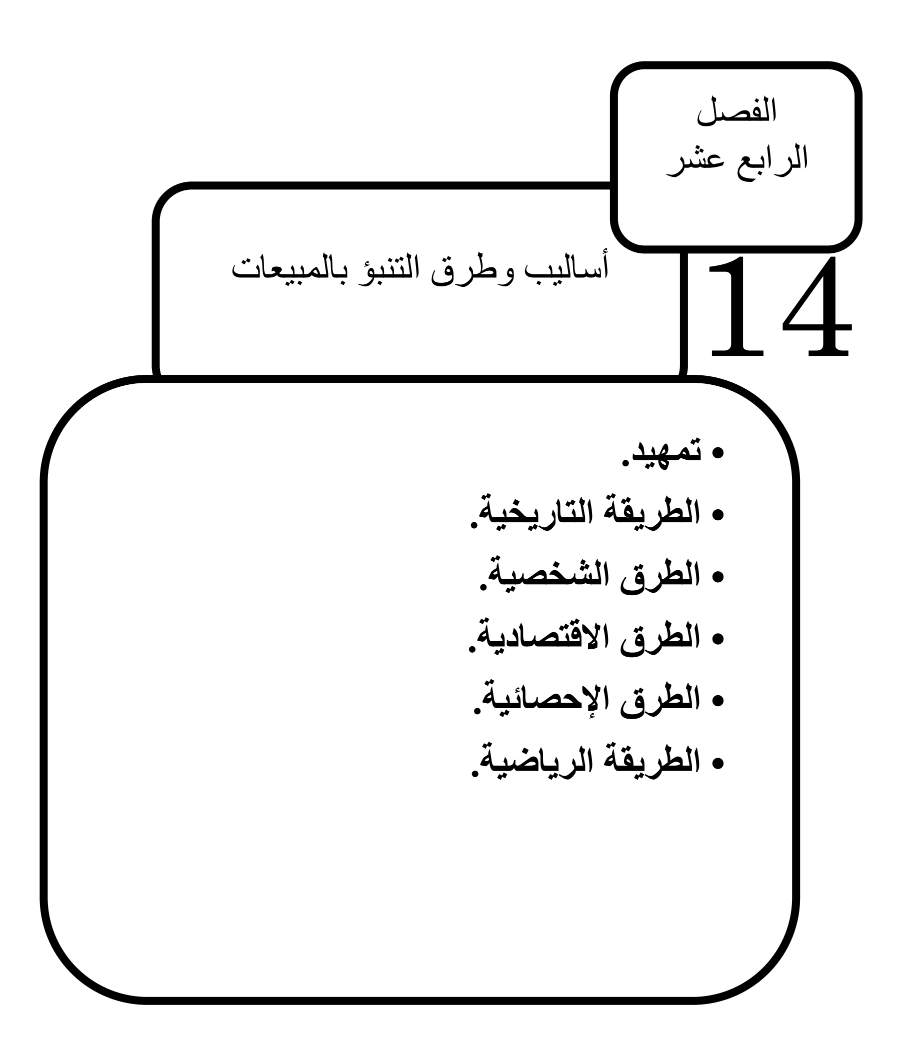
**5- المجاملة** : من الطرق الأخرى التي يمكن أن يبدأ بها رجل المبيعات عملية البيع، مجاملة الزبون المحتمل. ومن الضروري أن تكون هذه المجاملة حقيقية. فالمجاملات غير الحقيقية قد تمس مدى مصداقية رجل المبيعات.

**6- قصص النجاح:** الأسلوب الأخير الذي قد يبدأه رجل المبيعات عملية البيع، هو التحدث عن النجاحات التي حققها زبون أخر غير منافس جراء استخدام البضاعة التي يبيعها رجل المبيعات.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيد:

قبل القيام بعمليه التنبؤ بالمبيعات لابد من توفر المعرفة الكاملة لرجال البيع والتسويق بشأن طبيعة المنتجات (السلع والخدمات) وأسعارها وشكل السوق الذي يباع فيه وهل تباع هذه السلع في ظل ظروف المنافسة أم لا؟ حيث يقول أحد كتاب التسويق انه على مدير التسويق والمبيعات أن يراقب بإحدى عينيه الزبائن/ المستهلكين وبالعين الأخرى يراقب المنافسين ويطلب من مساعديه الاهتمام الدائم بالبيئة التسويقية المحيطة.

كما أن هناك عدة أساليب وطرق للتنبؤ بالمبيعات، ولعل سائل يسأل أي هذه الطرق يستخدم رجل البيع والتسويق وأيهما أفضل؟ إن الأسباب التي تدعو رجال البيع والتسويق تفضيل أسلوب على أخر قد يكون طبيعة السوق هل هو سوق مستهلك أخير / نهائي أم سوق مستعمل/ مشتري صناعي؟ حيث تفضل الشركات التي تنتج السلع الاستهلاكية والشركات الحديثة الاعتماد على رأي مندوبي البيع والخبراء معا؟ أما المشاريع التي تنتج السلع الصناعية فتعتمد على الطرق الإحصائية والرياضية. وللحصول على معلومات أكثر دقة فلابد لرجل التسويق من أن يستخدم طريقتين أو أكثر ومقارنة نتائجهما مع بعضهما البعض، والآن لنتعرف على هذه الطرق.

1- الطريقة التاريخية.
2- الطرق الشخصية.
3- الطرق الاقتصادية.
4- الطرق الإحصائية.
5- الطرق الرياضية.

## أولاً: الطريقة التاريخية Historical Analogy

تفترض أن المستقبل هو امتداد للماضي وان الظروف التي كانت مؤثرة في الماضي على حجم المبيعات سوف تبقى مؤثرة في الماضي وحاليا وفي المستقبل وتستخدم للتنبؤ بالمبيعات لفترات زمنية قصيرة وتفترض أن الظروف التي أثرت في الماضي تبقى ثابتة ولا تتغير،تستخدم من قبل العديد من المنظمات وهي طريقة غير علمية



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وليست مبنية على الدراسة المعمقة والتحليل للمستقبل. و تعتمد هذه الطريقة على أساس الرجوع إلى السجلات الفعلية السابقة للمبيعات حيث تفترض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي والظروف التي أثرت على المبيعات في الماضي وتؤثر عليها في الحاضر ستؤثر عليها أيضا في المستقبل. حيث يقول الخبير الإداري أدموند بيرك «أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا بدراسة أرقام الماضي».. وتصلح هذه الطريقة فقط للتخطيط الاستراتيجي قصير الأجل أي (أقل من سنة) ومع ذلك تبقي عاجزة عن إمكانية التنبؤ بأرقام دقيقة للمبيعات المستقبلية. كونها لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على المبيعات في المستقبل كالتطور التكنولوجي والظروف الاقتصادية والسياسة والديمغرافية وحجم المنافسة....الخ ولاستخدام هذه الطريقة لابد من اتباع وتطبيق المعادلة البسيطة التالية:

**مبيعات السنة المقبلة = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية × مبيعات السنة الحالية**

**مثال:** إذا كانت مبيعات شركة البحر الميت الأردنية لإنتاج الملح للعام الماضي 40000وحدة من سلعة معينة، وكانت مبيعاتها للعام الحالي. 50000 وحدة من السلعة، فإن مبيعات العام القادم تساوي = 50.000 ÷ 40.000 × 50000 =62500 وحدة

## ثانياً: الطرق الشخصية

هناك ستة طرق أساسية للتقدير الشخصي وهي:

**1- آراء رجال الإدارة:** يعتمد على آراء رجال الإدارة لمن لهم علاقة فقط. يتم تجميع هذه الآراء والتقديرات ومحاولة التوفيق بينها للتوصل إلى تقدير نهائي للمبيعات.تتميز بالسهولة في الوصول إلى التقدير النهائي للمبيعات. وتعتبر المسؤولية التي تقع على عاتق المديرين بأنها غير موضوعية.

**2- آراء الخبراء:** تلجأ الشركة لتقدير مبيعاتها إلى مجموعة من الخبراء في هذا المجال.عمل تقديراتهم استنادا إلى خبرتهم الشخصية. ويقوم مدير التسويق بمراجعة هذه التقديرات للوصول إلى الرقم النهائي وهذه الطريقة غير موضوعية في التقدير.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**3- طريقة اختبار السوق:** تستخدم هذه الطريقة عندما تكون الطرق السابقة محدودة التطبيق من حيث التكلفة والإمكانية. وتستخدم عندما يكون هناك منتج جديد تقوم هذه الطريقة على أساس تقديم السلعة للسوق واختبار استقبال المستهلكين أو المستعملين لها ورغبتهم في ذلك أسواق مختارة تمثل تماماً الأسواق الكلية للسلعة الجديدة من حيث دخل المستهلكين وطرق التوزيع والمنافسة وطرق الإعلان ويفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون رأي المستهلكين أو الخبراء محدوداً بسبب التكلفة أو الإمكانية، وقد تكون هذه الطريقة مفيدة وغير مكلفة على المدى البعيد إذا اتسمت السلعة المنوي بيعها بالاستقرار ويتم استخدام هذه الطريقة في الغالب للسلع الجديدة والتي تطرح لأول مرة في الأسواق حيث لا يتوفر لدى إدارة المبيعات والتسويق أرقام مبيعات سابقة للاعتماد عليها للتنبؤ بالمبيعات. ويواجه رجال التسويق صعوبات وخطورة عند استخدامهم هذه الطريقة وفشلهم في اختبار السوق الصحيح لعملية الاختبار وأيضا يواجهون صعوبة الحصول على كافة البيانات الخاصة بمبيعات السلع البديلة والسلع المنافسة.

**4. طريقة جمع وتحديد العوامل:** أن هذه الطريقة تقوم على توفير جميع العوامل المؤثرة على المبيعات إلا أنها تبقى تعتمد على التقدير الشخصي للمسئول عن عملية التنبؤ وهي غير رقمية. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات المراد التنبؤ بها سواء كانت هذه العوامل ذات أثر إيجابي أو سلبي. أما العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات والتي يمكن ان يقوم رجل البيع والتسويق بحصرها فهي (السكان، السعر،الجودة، الدخل...الخ) هذا ويمكن الاعتماد على عامل واحد فقط لتحديد حجم المبيعات المتوقع وأحيانا يمكن استخدام أكثر من عامل واحد.

**5. طريقة رجال/ مندوبي البيع:** يعتبر مندوبي البيع همزه وصل ما بين المستهلكين وإدارة الشركة لاتصالهم المستمر والدائم مع المستهلكين، فهم أكثر معرفة من غيرهم في الشركة بالنسبة للمبيعات المتوقعة. ويتم تقدير المبيعات وفقا لهذه الطريقة كما يلي: يقوم كل مندوب بيع بناء على تجربته وخبرية بتزويد مدير التسويق و المبيعات بتجميع التقديرات الفردية لمندوبي البيع وحسب مناطق البيع المختلفة وفي ضوء الظروف المحيطة التي قد لا يعلمها مندوبي البيع يقوم مدير التسويق و المبيعات بتحديد الرقم المطلوب. وبالاعتماد على البيانات السابقة عند مراجعتها قد يكتشف مدير التسويق و المبيعات وجود نسبة خطأ فيقوم باقتطاعها من



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



الرقم النهائي الذي توصل إليه كأن يكون على سبيل المثال نسبة الخطأ 4% فيلجأ مدير التسويق والمبيعات إلى اقتطاع هذه النسبة من رقم المبيعات المتوقع ولنفرض أن المبيعات المتوقعة 8000 وحدة فيكون الرقم المتوقع بعد طرح نسبة الخطأ =8000 - (8000×4%) =7680 وحدة.

وبعد ذلك يقوم مدير التسويق و المبيعات في المركز الرئيسي بتجميع تقديرات المناطق البيعة للوصول إلى رقم المبيعات المتوقع والنهائي. وبالرغم من أن هذه الطريقة تعكس الواقعية في عمليات التنبؤ حيث تتبع من السوق الفعلي وتفسح المجال أمام جميع مندوبي البيع في المشاركة في عمليات التنبؤ والتخطيط إلا أن لها سلبيات منها تحيز مندوبي البيع وعدم دقتهم وموضوعيتهم في وضع تصورات حول رقم المبيعات المتوقع لكل منطقه حيث إنهم يحاولون التقليل من أرقام المبيعات المتوقعة ليتمكنوا من الوصول إليها بسهولة وتحصيل عمولة إضافية على المبيعات الأخرى. ومن عيوبها أيضا عدم معرفة مندوبي البيع بالظروف الاقتصادية والسياسية والإلمام بها وغيرها والتي قد تؤثر على رقم المبيعات المتوقع وأيضا تتأثر هذه الطريقة بآراء مندوبي البيع الشخصية، كما أن نقص الخبرة له اثر كبير على عدم دقة الأرقام المتوقعة كما ويؤدي انشغال رجال البيع بعمليات التبوء عن أعمالهم الأصلية وهي البيع. وللتغلب على هذه المشاكل لا بد أن تعمل الإدارة على تدريب مندوبيها على كيفية استخدام الأساليب والطرق المختلفة للتنبؤ بالمبيعات وتزويدهم بالمعلومات عن العوامل التي تؤثر على عمليات التنبؤ.

6- **نوايا الشراء:** التعرف على نوايا الشراء لدى المستهلكين والمشترين الصناعيين.يتم ذلك عن طريق الاستقصاء أو المقابلات الشخصية وتوجيه مجموعة من الأسئلة للتعرف على نوايا الشراء وتجميع الإجابات لتقدير المبيعات لسلعة معينة وهذه الطريقة مكلفة جدا وتحتاج إلى جهود كبيرة.

## ثالثاً: الطرق الاقتصادية

1- **متوسط استهلاك الفرد:** تعتمد هذه الطريقة على عملية مقارنة الاستهلاك الفعلي في سنة معينة مع عدد السكان في السنة نفسها ولا تصلح هذه الطريقة إلا في حالة وهي إذا كان الطلب على السلع غير مرن كالسلع الاستهلاكية الأساسية مثل الخبر والبنزين...الخ ويتم استخراج متوسط استهلاك الفرد حسب المعادلة التالية:



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**متوسط استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في سنة معينة + عدد السكان في السنة نفسها**

**2- مرونة السعر Price Elasticity:** حيث تدل مرونة السعر على المدى الذي يصل إلية التغير في الطلب على سلعة معينة تجاوبا مع التغير في سعرها والمعادلة التالية توضح ذلك:

معامل مرونة السعر = التغير النسبي في الكمية المطلوبة من السلعة / التغير النسبي في سعر السلعة

**مثال:** لنفترض أن الأرقام المذكورة لشركة جوايكو الأردنية لصناعة الألمنيوم والمطلوب معرفة المرونة السعرية بين عامي 2008 و2007.

| السنة | السعر (دينار) | الكمية (وحده) |
|---|---|---|
| 2006 | 120 | 100 |
| 2007 | 100 | 120 |
| 2008 | 80 | 140 |

المرونة بين سعر 100 و 80 دينار = $\frac{120 - 140}{120} \div \frac{80 - 100}{100}$

$= \frac{20}{120} \times \frac{100}{20} = 83\%$

وإذا أردنا تخفيض السعر إلى 60 دينار لعام 2009 فيكون الطلب على المبيعات باستخدام المعادلة كالآتي:

$.83 = \frac{\text{ط} - 140}{140} \div \frac{80 - 60}{\text{ط}4 - 560}$

$.83 = \frac{80}{140}$

$83 \times 140 = 560 - \text{ط}4$



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

4ط = 116 + 560

4ط = 676

ط = 169 وحدة المبيعات المتوقعة لعام 2009 بعد تخفيض السعر إلى 60 دينار.

**3- مرونة الدخل Income Elasticity:** تتأثر الكميات التي يشتريها المستهلك بصورة مباشرة بدخلة حيث تزداد القوة الشرائية للمستهلك بزيادة دخلة. وتقاس مرونة كالآتي:

$$\text{مرونة الدخل} = \frac{\text{التغير النسبي في الكمية المطلوبة}}{\text{التغير النسبي في الدخل}}$$

**مثال:** إذا كانت العلاقة بين الطلب على الملابس الرياضية الجاهزة والدخل كالآتي:

| السنوات | الدخل (مليون دينار) | الكمية بملايين الوحدات |
|---|---|---|
| 2007 | 1800 | 4 |
| 2008 | 2400 | 6 |

وقد قدر أن يرتفع الدخل في 2009 إلى 3000 مليون دينار. وبافتراض أن نسبة الاستهلاك الخاص 85%. والسؤال الآن ما هو الطلب المتوقع على الملابس عام 2009.

**الحل:**

مجموع إنفاق المستهلكين عام 2007 =1800 × 85% =1530 مليون دينار

مجموع إنفاق المستهلكين عام 2008 = 2400×85% =2040 مليون دينار

مجموع إنفاق المستهلكين عام 2009 = 3000 × 85% =2550 مليون دينار

المرونة الداخلية بين عامي 2007 و 2008:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



$$\frac{3015 - 4020}{3015} \div \frac{4 - 6}{4} =$$

$$1.5 = \frac{1530}{510} \times \frac{1}{2} =$$

$$\frac{4020 - 2550}{2040} \div \frac{6 - \text{ط}}{6} = 1.5$$

$$\frac{4020}{510} \times \frac{6 - \text{ط}}{6} =$$

2040 ط / 3060 + 1530

ط = 4.05 مليون وحدة

يكون الطلب المتوقع على الملابس عام 2009 يساوي 4.05 مليون قطعة أو وحدة.

والآن على افتراض أن الدخل سينخفض إلى 1600 عام 2009 فما هو الطلب المتوقع؟

**الحل:**

$$\frac{20\,40}{440} \times \frac{6 - \text{ط}}{6} = 1$$

2640- = 2040 ط – 12240

ط = 4.7 مليون وحدة الطلب المتوقع على الملابس عام 2009 نتيجة انخفاض الدخل إلي 1600 مليون دينار.وعليه فأن الطلب يعتمد بشكل



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

مباشر وكبير على مرونة الدخل حيث يزداد الطلب بزيادة الدخل ويقل بنقصانه.

## رابعاً: الطرق الرياضية Mathematical Method

**تحليل السلاسل الزمنية:** من المعروف أن كمية المبيعات تتغير من فترة لأخرى نتيجة عوامل بعضها منتظم و بعضها مفاجئ ومن الصعب التنبؤ بالمبيعات التي تؤثر عليها تغيرات فجائية خارجية عن إرادة الشركة، وغالباً ما يكون سببها الظروف السياسية العامة والحروب وغيرها. أما المبيعات التي تؤثر علي كميتها التغيرات المنتظمة فمن السهل عادة التنبؤ بها وغالباً ما تكون تغيرات موسمية أو تدريجية مستمر لفترة طويلة نسبياً. أما التغيرات الموسمية عادة ما تنعكس بصدق على نسبة السلع ذات الطبيعة الموسمية مثل أجهزة التدفئة والمراوح والمرطبات. تستند هذه الطريقة إلى فكرة الربط بين عامل الزمن وتزايد المبيعات حيث تستخدم في الحالات التي يتوافر فيها لدى الشركة قدر كبير من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة. وتكون النتائج أدق كلما طالت الفترة الزمنية التي يتم أخذ المعلومات منها. كما تتأثر كمية المبيعات المراد التنبؤ بها من خلال التغيرات المذكورة أعلاه وللحد من التأثير المباشر لهذه العوامل على كمية المبيعات لا بد من زيادة عدد السنوات لوضع تنبؤات المستقبل. وباستخدام عدد سنوات كثيرة فإنه يمكن بيان الاتجاه العام لحجم المبيعات المراد التنبؤ به في المستقبل. ولتخفيف اثر تقلبات الأسعار لابد من اخذ معدل متوسط الأسعار إي مجموع الأسعار للسنوات المختلفة مقسوماً على عددها وضرب المعدل بقيمة المبيعات وكما يلي:

| السنة | ألاف الدنانير | سعر البيع (دينار) | قيمة المبيعات الافتراضية |
|---|---|---|---|
| 2002 | 60 | 2 | 180 |
| 2003 | 70 | 2.5 | 210 |
| 2004 | 90 | 3 | 270 |
| 2005 | 100 | 3.5 | 300 |
| 2006 | 130 | 5 | 390 |
| 2007 | 150 | 6 | 450 |
| 2008 | 170 | 6 | 510 |



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

$$\text{متوسط السعر} = \frac{2 + 2.5 + 3 + 3.5 + 5 + 6 + 6}{7} = \frac{28}{7} = 4$$

وللتوصل إلى الاتجاه العام لا بد من اتباع إحدى الطرق التالية:

أ- الاتجاه العام في شكل رسم بياني من واقع البيانات الأولية عن حجم المبيعات في الفترات السابقة. يمثل المحور الأفقي الزمن (السنوات) ويمثل المحور العمودي حجم المبيعات. وتمثل النقاط التي تقع بين المحورين الأفقي والعمودي الموجبين على الرسم حجم المبيعات في كل فترة زمنية من الفترات الموجودة على المحور الأفقي الموجب. بعد تحديد هذه النقاط نرسم خطاً بحيث يمر في اغلب النقاط المحددة وهذا الخط يسمى بخط الاتجاه العام والذي سيعكس العلاقة الطردية بين المبيعات والزمن. ونتيجة متابعة معدل نمو خط الاتجاه العام يمكننا التعرف على المبيعات خلال السنوات المقبلة.

**مثال:** نفرض أن مبيعات إحدى شركات المنظفات الكيماوية الأردنية كانت كما يلي:

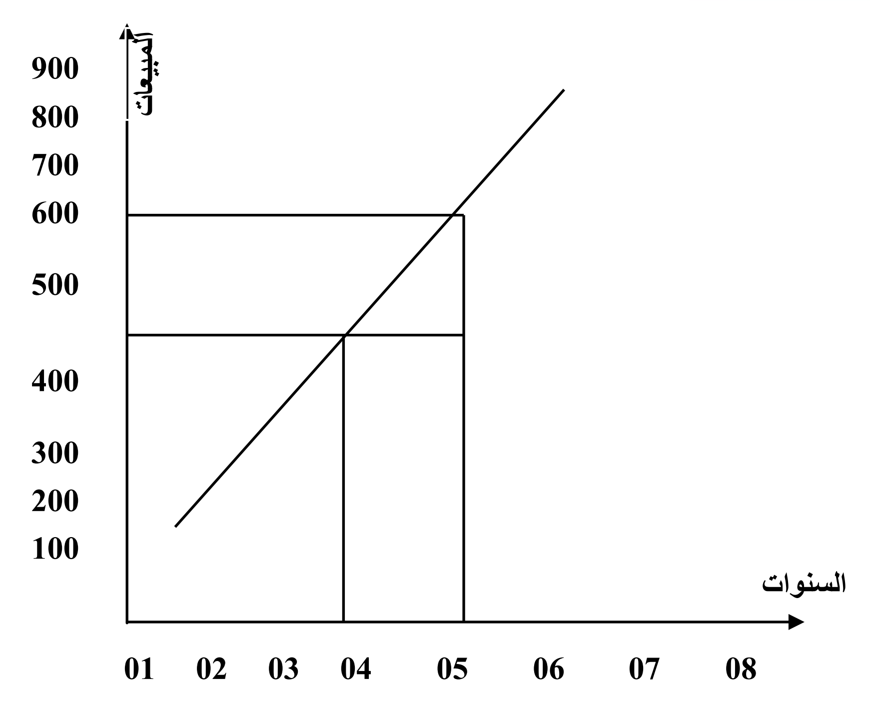
| السنوات | قيمة المبيعات الافتراضية (ألاف الدنانير) |
|---|---|
| 2001 | 200 |
| 2002 | 300 |
| 2003 | 350 |
| 2004 | 450 |
| 2005 | 500 |
| 2006 | 720 |
| 2007 | 840 |
| 2008 | 900 |



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






ولتقدير حجم المبيعات في المستقبل لا بد أولاً من معرفة التغير السنوي العام لإضافته الى السنوات التي تسبق السنة المراد التنبؤ بها وفي الرسم أعلاه لو أخذنا المبيعات من عام 2004-2005 أي لمدة سنة واحدة وأخذنا الفرق بينهما على الرسم لنجد ان 600-480= 120 ألف دينار قيمة أو معدل التغير السنوي لذلك إذا أردنا أن نتنبأ بمبيعات 2009 لا بد من إضافة 120.000 الى مبيعات 2008 وقيمتها 900.000 = 1.020.000 دينار ومبيعات 2010 تكون 1.020.000 + 120000 = 1.140.000 دينار ورغم سهولة هذه الطريقة في التنبؤ بالمبيعات الا أنها صعبة في تحديد خط الاتجاه العام حيث تحتاج الى نوع من الدقة الكاملة، وتعتمد صحة التنبؤات على مهارة الشخص الذي يقوم بتحديد خط الاتجاه العام حيث تحتاج الى نوع من الدقة الكاملة وتعتمد صحة التنبؤات على مهارة الشخص الذي يقوم بتحديد خط الاتجاه العام.

ب. طريقة المتوسطات المتحركة: تستخدم هذه الطريقة للتقليل من اثر التغيرات الفجائية ويمكن حساب المتوسطات المتحركة للمبيعات في مثالنا السابق على أساس 3 سنوات وكما يلي:

| السنوات | قيمة المبيعات الافتراضية (بآلاف الدنانير) |
|---|---|
| 2001 | 250 |



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



| | | |
|---|---|---|
| 2002 | 350 | $\frac{400+350+250}{3} = 333.3$ |
| 2003 | 400 | $\frac{500+400+350}{3} = 416.3$ |
| 2004 | 500 | $\frac{600+500+400}{3} = 500$ |
| 2005 | 600 | $\frac{700+600+500}{3} = 600$ |
| 2006 | 700 | $\frac{800+700+600}{3} = 716.3$ |
| 2007 | 800 | $\frac{900+800+700}{3} = 800$ |
| 2008 | 950 | |

وباستخدام الخطوات نفسها في الطريقة السابقة (أ) يتم تحديد النقاط ورسم خط الاتجاه العام لحساب معدل النمو أو التغير السنوي وبالتالي تقدير حجم المبيعات للسنوات القادمة.

ج- طريقة المربعات الصغرى: تستخدم هذه الطريقة للتوصل إلى الخط أو المنحنى الذي يمر بين جميع النقاط بحيث يكون مربع انحرافاته عند هذه النقاط اقل ما يمكن، وهذه الطريقة هي أفضل وأدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات.

**مثال:** نفرض أن مبيعات الشركة الأردنية للخزف والسيراميك للسنوات من (2002-2008) كانت كما يلي:

| السنوات | المبيعات (بآلاف الدنانير) |
|---|---|
| 2002 | 40 |
| 2003 | 45 |
| 2004 | 55 |
| 2005 | 60 |
| 2006 | 70 |
| 2007 | 85 |
| 2008 | 95 |

والمطلوب إيجاد المعادلة التي تربط بين المبيعات والزمن وتقدير رقم المبيعات المتوقع لعامي 2009 و2010.

**الحل:**



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

| السنوات | المبيعات بآلاف الدنانير | الانحراف الزمني | مربع الانحراف الزمني | |
|---|---|---|---|---|
| | ص | س | س2 | س ص |
| 2002 | 40 | 3- | 9 | 120- |
| 2003 | 45 | 2- | 4 | 90- |
| 2004 | 55 | 1- | 1 | 55- |
| 2005 | 60 | صفر | صفر | صفر |
| 2006 | 70 | 1 | 1 | 70 |
| 2007 | 85 | 2 | 4 | 170 |
| 2008 | 95 | 3 | 9 | 285 |
| المجموع | 450 | صفر | 28 | 260 |

ولرسم خط الاتجاه العام لا بد من تطبيق معادلة الخط المستقيم وكما يلي:

ص = أ + ب س معادلة الخط المستقيم

حيث ص: قيمة المبيعات للسنة المراد التنبؤ بها.

أ، ب: ثوابت يتم تحديدها بواسطة طريقة المربعات الصغرى

س: عدد السنوات تحسب ابتداء من سنة الأساس

وبناء على ما سبق فيمكننا استخراج قيمة أ كالآتي:

أ= مج ص / مج ن = حيث إن عدد السنوات

أ= 450 = 64.3
7

ب= مج س ص / مج س2 = 260 = 9.3 معدل النمو السنوي
28

**معادلة خط الاتجاه العام هي ص = أ + ب س**

ولإيجاد قيمة ص (المبيعات المتوقعة) لعام 2009 لا بد من إيجاد قيمة س وهي الفرق بين السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها وسنة الأساس.

ص = 64.3 + 9.3 × س



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



= 64.3 + (9.3 × (2004-2008))

= 64.3 +37.2= 101.5 ألف دينار المبيعات المتوقعة عام 2012 فتكون:

= 64.3 + 9.3 = 119.6 ألف دينار

4- **الطريقة الحسابية البسيطة:** أسهل الطرق للتنبؤ بالمبيعات، وتتطلب معرفة المبيعات التي تحققت في العام الحالي. معرفة المبيعات التي تحققت في العام الماضي.

ويمكن حسابها بالقانون التالي:

مبيعات العام القادم = مبيعات العام الحالي × مبيعات العام الحالي
______________________________
مبيعات العام الماضي

**مثال:** إذا كانت مبيعات عام 2008 تساوي 70000 وحدة ومبيعات عام 2007 تساوي 50000 وحدة فإن حجم مبيعات عام 2009 = 70000 × 70000 = 490000 = 98000 وحدة

$$\text{حجم مبيعات عام 2009} = \frac{70000 \times 70000}{50000} = \frac{490000}{5} = 98000 \text{ وحدة}$$

## خامسا: الطرق الإحصائية statistical Method

تعتمد على القيام بحساب بعض الأرقام للوصول إلى تقدير المبيعات للفترة المقبلة، وهناك ثلاث طرق.. وهي:

1- تحليل الارتباط: Correlation Analysis

تستند هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة. حيث يقوم التحليل على أساس وجود علاقة بين متغيرين احدهما مستقل والأخر تابع ومعرفة المتغير المستقل يؤدي أو يسهل معرفة المتغير التابع. فإذا كانت المبيعات تتأثر بنسبة الدخل فإن تحديد الدخل إلى سهولة التنبؤ بالمبيعات بمجرد معرفة الدخل المتوقع في المستقبل وهناك عدة طريق لتبيان ذلك.

- معامل بيرسون للارتباط البسيط Person Product Moment Correlation



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- معامل الارتباط المتعدد Multiple Correlation Coefficient
- معامل الارتباط الجزئي Partial Correlation Coefficient

2- تحليل الانحدار : Regression Cnalysis

أ . الانحدار البسيط.

إن أرقام المبيعات التي يتم تحقيقها في السنوات السابقة يمكن أن تكون قد تأثرت ببعض المتغيرات.

يمكن معرفة تأثير المنفق على الترويج (كمستفيد مستقل)

إن الانحدار البسيط يوضح علاقة بين متغيرين

يوضح اثر المبيعات المستقل (المنفق على الترويج) على المستفيد التابع.

معادلة الانحدار البسيط هي: ص= أ + ب س حيث أن ص: المبيعات الفعلية متغير تابع س: المنفق على الترويج (مستفيد مستقل) أ ب: ثوابت يمكن التوصل إليهما بحل المعادلتين التاليتين:

$$\text{أ} = \frac{\text{مجـ ص}}{\text{ن}} - \frac{\text{ب مجـ س}}{\text{ن}}$$

$$\text{ب} = \frac{\text{ن}}{\text{مج س}^2 - \frac{(\text{مج س})^2}{\text{ن}}}$$

وبعد الوصول إلى قيم أ و ب يمكن التنبؤ بالمبيعات باستخدام معادلة الانحدار البسيط.

ب. الانحدار المركب:

التوصل إلى التنبؤ بالمبيعات باستخدام الانحدار البسيط عندما يوجد متغير واحد مستقل.

هناك عوامل كثيرة مستقلة تؤثر على رقم المبيعات مثل (جودة المنتج، المنفق على الترويج، السعر، قوة مندوبي البيع).

في هذه الحالة لا يمكن استخدام الانحدار البسيط لذلك يمكن استخدام الانحدار المركب... وتكون معادلته كما يلي:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**ص = أ + ب 1 (س1) جودة المنتج + ب2 (س2) المنفق على الترويج + ب3 (س3) السعر + ب ن س ن.**

هناك متغيران مستقلان فقط يمكن حل المعادلة بهما.

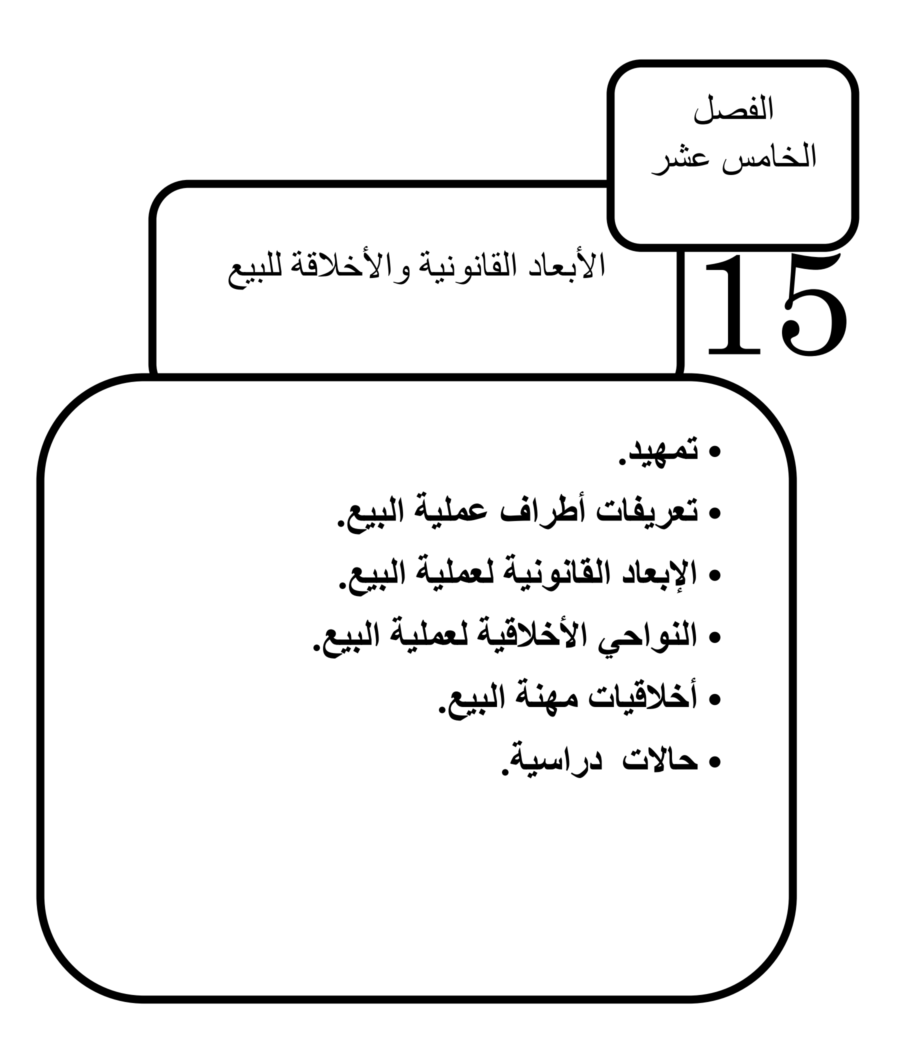
إذا كان هناك أكثر من متغيرين مستقلين فيمكن حل المعادلة باستخدام الحاسب.

3- معامل التحديد = مربع معامل الارتباط



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387






Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

## تمهيد:

يناقش هذا الفصل النواحي القانونية والأخلاقية، والشروط القانونية التي تدخل في عملية البيع،حتى تتم العملية في جو تنافسي وفق مصطلح السوق الحديث من ناحية ولحماية حقوق المستهلك من ناحية وبالتالي الخروج بالشروط التي تتضمن العلاقة الايجابية لعملية البيع بين البائع والمستهلك.

أولاً: تعريفات أطراف عملية البيع

- **تعريف البيع:** هو تحويل الحق الشرعي في سلعه ما من البائع الى تطبيق المشتري حسب اعتبار معين هو الثمن، وتأتي الحاجة القانونية هنا في تنظيم العقود (عقود البيع والشراء) وتنظيم عملية الكمسيون. ويعتبر البائع المتحدث والممثل القانوني لشركته.
- **البائع والمشتري:** طرفا عملية البيع، على البائع الذي يمثل مؤسسته قانونياً وأن يعرف التزامات شركته أو مؤسسته تجاه المشتري حتى يضمن أن يكون الزبون راضياً تحت أية حال وهنا لزاماً على البائع أن يوضح هذه الالتزامات قبل وعند إتمام عملية البيع لضمان رضا المشتري Consumer Sails Faction وفق مفهوم البيع الحديث.

الضمانات والكفالات: الضمانات نوعان:

أ- معلنه وصريحة وهي الوعود التي يفرضها القانون على (البائع) وقد تتضمن الضمانات المعلنة الوعود التي يعطيها المصنعين والبائعين قبل إتمام عملية البيع بمدة طويلة من كتابة العقد. وتتعلق هذه الضمانات بالإهمال والغش.

ب- الضمانات المعلنة صراحة والمخفية، وعند إعطاء كفالات وضمانات من البائعين للمستهلك يجب أن يكونوا على وعي من هذه الكفالات، ويجب أن تكون عندهم مهارة الفحص والقدرة على التحقق والفحص والحكم على السلعة وضماناتها.

ثانياً: الإبعاد القانونية لعملية البيع

لقد صدرت العديد من اللوائح القانونية بهدف تنظيم عملية البيع وإبقاء الجو التنافسي الحر وبالتالي حماية حقوق البائع في ضمان تسويق بضاعته وحقوق المستهلك في عدم استغلاله في حالة وجود احتكار من بائع أو شركة معينة لسلعة هو في حاجتها أو حتى مجموعة سلع وبالتالي



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

فهناك مجموعه من الإحكام والقوانين جاءت نتيجة التجارب التي مرت بها الأسواق العالمية والمحلية وهي:

1- **توفر السوق الحر:** ونعني بالحر هنا توفر المعلومات دون إخفاءها للجميع وبناءا على ذلك تحديد الممارسات القانونية التالية:

- تقسيم السوق العام وفقا لاتفاقات مشتركة بين الشركات المتنافسة.
- تحديد الأسعار سواء بشكل أفقي أي بين الشركات المتنافسة أو محوري بين أعضاء قناة التوزيع الواحدة.
- رفض التعامل مع مستهلك حالي أو سابق لأسباب غير تجارية.

2- التركيز على الناحية التنافسية واعتبار أي ممارسة احتكارية في السوق غير قانونية في أعمال الغش والإهمال. وفي حالة وجود أي ممارسات غير قانونية فان للجهات المختصة الصلاحية المباشرة في إلغاء هذه العمليات التجارية وتصويب الوضع، وتوجيه العقوبات إن احتاج الأمر.

3- وجوب توضيح العلاقة بين أطراف عملية البيع وتنظيمها سواء بعقود البيع والشراء، أو الضمانات المعلنة من إلغاء العملية التجارية في حالة عدم اقتناعه بها، وتعتبر إيصالات الشراء هنا من العقود التجارية خلال المدة المحدودة.

4- **النواحي الدعائية:** تلعب المواد الدعائية والهدايا التي يقدمها البائع للمشتري عاملا مهما في تقليل التنافس لذلك فان تقديم الهدايا يجب أن يكون لجميع الزبائن إلا في حالتين تبرران عكس ذلك:

- إن التكلفة عند التعامل مع زبون واحد تكون أقل.
- أن يكون البائع مستوفياً لمتطلبات وممارسات التنافس.

تشكل القوانين والممارسات السابقة ما يعرف القانون المناقض للاحتكار المتفق عليه بين الشركات، وعند تطبيق هذا القانون تضمن وجود السوق التنافسي الحر من جهة، وضمان حقوق المستهلكين من الجهة الأخرى مع وجود قوانين وجمعية حماية المستهلكين.

ثالثاً: النواحي الأخلاقية



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



قد لا يحبذ البعض بأن يتحدث سوى عن منافسيه مع أن ذلك قد يبدو قانونياً ولكن لا يفعل البعض ذلك لأسباب أخلاقية. وتماماً كما أن الشركة مسئولة أيضاً عن علاقاتها الاجتماعية مع عملائها. وحتى تكون بائعاً ناجحاً وفعالاً فيجب أن تحوز في المرتبة الأولى على ثقة واحترام عملائك، فيتقدم الناس عادة بتقييم الآخرين عن طريق مقارنة سلوكهم بمجموعة من المقاييس و المعايير ولكن الأخلاق هي مقاييس مجردة ولهذا فهي تتفاوت من بين شخص إلى الأخر.

1. تعريف الأخلاق:

الأخلاق هي معايير تحدد الصحيح من الخطأ ولكن واضح إن الأخلاق قد تحدد حسب الموقف وما هو أخلاقي، وقد يتفاوت حسب طبيعة الموقف فعلى سبيل المثال: الرشاوى هي أعمال وممارسات تجارية منبوذة في الأردن والدول العربية والولايات المتحدة ولكنها شائعة في دول أخرى. وبالرغم من أن توفر الأخلاق هي مسألة نسبية تعتمد على طبيعة الموقف، فيعتمد حكم الناس على ما هو أخلاقي عادة على مفهومين اثنين: أولا: المعايير الاجتماعية، والشائعة المقبولة بشكل عام.

فمسألة ما هو أخلاقي بالنسبة للبائعين يجب أن يتماشى مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام ولأن البائعين معرضين للتعامل مع كم هائل من الأفراد فان سلوكهم يجب أن يكون أكثر تقبلا من قبل الأغلبية عنده من الأقلية.

وتعرف على أنها مجموعة من المبادئ والقيم، الشركات لا تتمتع بأخلاق بينما الناس يتمتعون بها. ومع هذا، فإن كل شركة تجارية تحدد الوضع الأخلاقي لها ولموظفيها تماما كالأخلاق التي نعيشها في الحياة. وعندما تصل الخطط و الأعمال والقرارات الخاصة بمجموعة من الأفراد وشركاتهم مستوى معين من الأخلاق فيجب أن تكون هذه الخطط والإعمال قادرة على الدفاع عن نفسها. بعض الشركات تطلب من موظفيها الإذعان إلى معايير أخلاقية قد تبدو أكثر صلابة من المعايير المتعارف عليها. فإن لم يكن الوضع هكذا لفرد معين، فعليه مع هذا أن يتماشى ويتلاءم على الأقل والإحكام الخلقية العامة.

2- السلوك الأخلاقي اتجاه العميل:

يعتبر البائع هو حلقة وصل بين الشركة والعميل،فقد يواجه البائع مسائل أخلاقية عدة عندما يحتاج إلى أن يختار بين القيام بعمليات بيع



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



قصيرة الأمد وهدفه طويل الأمد في تطوير علاقة ايجابية مع العميل. فسلوك البائع يعبر بشكل مباشر على العميل فقد يؤثر على قرار العميل في الشراء أو قد يؤدي ذلك إلى تحذير العميل لعملاء آخرين من الشراء، ولهذه الأسباب فعلى البائع أن يصنع لنفسه أخلاقيات في السوق عند التعامل مع عملائه. ويغطي السلوك الأخلاقي عدة من الأمور: المصداقية والضغط والخداع والتحفظ والرشاوى والهدايا والمتعة وغداء العمل المتبادل.

- **المصداقية:** كما يعمل البائع دائما على أن يكسب ثقة الزبون فأسلوبه المقنع معهم يجب أن يكون دائما واقعيا وصادقا ولهذا فاللجوء إلى وسائل الغش لغرض ترويج وبيع سلعة ما يعتبر غير مقبولا بشكل قاطع. وفي حالة أن الزبون له حاجة لا تستطيع الشركة أن تحققها له فعلى البائع أن يحوله إلى شركة أخرى. كما تقع أيضا المسؤولية على البائع بخصوص أي عيوب توجد في السلعة.

- **الضغط:** وناحية أخلاقية أخرى في عملية البيع هي مدى الضغط الذي يمارسه البائع لاستمالة أو إقناع الزبون. وفي هذا الكتاب تم توضيح أن ممارسة أقل الضغوط على الزبون أثبت أكثر الوسائل نجاحا في كسب الزبائن لمدة طويلة. ومن ناحية أخرى فقد يقوم البائع لدفع عملية واستمالته لشراء سلعة لا يريدها وهذا يثير مأخذا أخلاقيا هذه أيضا.

- **الخداع (عرض السلعة):** وتتم هذه العملية بأن يقوم البائع بوعود بالقدرة على توفير سلع هو لا يقدر على توفيرها أو محاولة تغطية سلعة ما.

- **التحفظ:** عادة ما يكون لدى البائع معلومات سرية عن سلع تسوقها شركات أخرى ليس لها أي تأثير أو علاقة لسلع شركة فمثل هذه المعلومات يجب أن يحفظها البائع ولا يجب أن يسميها إلى العامة من عملائه. فمثلا لا يجوز من البائع أن يقوم بتسريب معلومات عن منتج جديد له أهميته في التنافس مع الشركات الأخرى أيضا عدم تسريب معلومات عن أبحاث تسويقية سرية خاصة فقط بالمؤسسة.

- **الرشاوى:** فهناك بائعون يحاولون أن ينفذوا عملية تجارية ما مع عملائهم عن طريق الرشاوى أو أنهم يطلبون رشوة مقابل بيع سلعة ما. تعتبر الرشاوى غير قانونية في الولايات المتحدة ومع هذا فإنها تعتبر عنصرا عاديا في العمل التجارية في دول أخرى. ولأن الرشاوى تعتبر وسائل الغاية منها هو تجنب التنافس الشريف فقط لا تكون في مصلحة



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الشركة. ومؤخراً تم اكتشاف العديد من الشركات التي تتعامل بالرشاوى في عملياتها التجارية وتم مقاضاتها. وبشكل عام، فان عملية الرشوة لا تفيد لا البائع ولا المشتري بل وأن لها أضرار كثيرة.

- **الهدايا والمتعة:** قد يتجه البائع إلى تقديم هدايا أو إغراءات أخرى إلى العميل وعلى نفس الشاكلة فقد يتجه البائع إلى ترفيه العميل وتقديم وسائل متعددة من المتعة ولاستمالته لعقد صفقة بيع ما وتعتبر هاتان الوسيلتان رشاوى تجارية.وكسياسة عمل فبعض الشركات تم قبول الهدايا التي تتعدى قيمة اسمية. وأي شخص يفعل ما هو غير ذلك حتى ولو كان غير محظور من قبل الشركة فهو يعرض إلى اتهام أن بضاعته قد تم شراؤها. ولهذا تشعر بعض الشركات أنه من الضروري أن تقوم بحظر موظفيها من تقبل أي نوع من أنواع الهدايا حتى ولو كانت غداء عمل قصير. بعض الشركات قد تقدم هدايا في عيد رأس السنة الميلادية كتبرعات خيرية. أيضا هدايا كدفتر مواعيد أو أوراق رسمية عليها اسم شركات أو لا يعتبر عمل غير أخلاقي ولكن هدية كالتلفزيون ملون قد يثير بعض المشاكل.

- **غداء أو مأدبة عمل:** الحديث عن العمل أثنا غداء أو عشاء عمل يعتبر عمل حكيم للغاية حيث أن مدى انسجام واهتمام العميل إلى اهتمامات البائع في جو استرخاء يكون أحسن بكثير منه في جو روتيني مقلق وممل. وهناك عدة أقوال حول أهمية انجاز البائع والمشتري إعمالهم إثناء غداء أو عشاء عمل منها الحاجة إلى تعرف كل منهما على الأخر وجو الاسترخاء الذي يفعل من التعامل بينهما. أما بالنسبة للنواحي السلبية فالبعض يعتقد أن غداء العمل هو مضيعة للوقت والبعض الأخر يتخوفون من أن المشتريين قد يتأثرون أو يستمالون للغداء. وبشكل واضح فان غداء العمل قد يكون مفيدا للغاية ولكن قد يكون أيضا منبوذا حيث أن الشرب والأكل كثيرا قد تثير أمور أخلاقية هامه.

- **التبادل:** وهو مظهر أخلاقي وكبائع عليك أن لا تستخدم أسلوب التبادل كعامل تحفيز للشراء حيث أن هذا قد تعكس إلى المشتريين أن منتجاتك أو خدماتك غير فعالة لأن تتسوق اعتمادا على نوعيتها أو صفاتها بدون أسلوب التبادل هذا. وان يتم المبالغة في التركيز على التبادل فقد تصبح شكلا من أشكال الابتزاز الصناعي. أيضا إذا استخدام التبادل كعامل مفيد للحركة التجارية فيعتبر غير قانوني.

3- السلوك الأخلاقي تجاه شركتك:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

يعتبر الموظف هو مالك وقته فليس هناك من يحاسب أو يراقب ما الذي يقوم به في الشركة أو عدد الساعات التي يعمل بها أو الجهد الذي يبذله. وبالإضافة إلى هذا فالموظف يتمتع بسيطرة تحفظه على مصارف السفر والترفيه التي من حقه. ولهذا فهي مسؤولية الموظف أن يرى أن الشركة تكسب عائداً بسيطا مقابل استثمارها لك. وهناك مسائل أخلاقية خطيرة اتجاه الشركة ومنها.

- **الاستخدام الشخصي لموجودات الشركة:** عادة يكون البائعون مسموح لهم أن يقوموا باستخدام موجودات الشركة والسيارات والتجهيزات أو المعدات كالهواتف المتنقلة. بعض الشركات تسمح لبائعها أن يستخدم هذه الأشياء تماما كما أنهم يمتلكونها وقد يتم منع مسئولي المبيعات عن قضاء إجازاتهم بسيارات الشركة الخاصة أو منعهم من العمل بدون مراقبة يومية أو إشراف يومي دقيق.

- **تعبئة التقارير:** كتقارير الخسارة وتقارير مدى النشاط التنافسي وهنا تثار العديد من المسائل الأخلاقية هل يجب على مسؤول المبيعات أن يعكس الصورة الحقيقية لما يجري؟ ومن هنا فالتقرير الأخلاقي يجب أن يكون موضوعيا وصادقا بغض النظر عما يعكسه عنك. فبدون معلومات دقيقة وصحيحة،فان الشركة سوف تواجه صعوبة في تصحيح الخطأ.

- **حسابات المصاريف:** وتثار المسائل الأخلاقية هنا عادة عن طريق سياسات الشركة التي تحدد قيمة ما هو مطلوب شحنه أو تحديد نوع المصروفات غير اللازمة، فعلى سبيل المثال:فإن كانت الشركة تمنع من أن تسجل المشروبات الروحية لتقرير المصروفات وان كنت قد تناولت بعض المشروب مع عميل ما فهل تسجل الفاتورة بأكملها أو أن تستثني أشياء منها؟وبالمثل فبعض الشركات تحدد أنواع معينة من المصروفات، فلنفترض أن الحد الذي تفرضه الشركة على الإقامة في غرفة في فندق هو 50 دينار لكل يوم وان غرفتك تكلف 70 دينار فهل تعمل على أن تكلفك وجباتك 7 دنانير حتى تعوض الفارق؟ و أمر آخر هنا، هو غياب المنتج لدى الشركة. فليس من حق البائع أن يسرب عدد من العينات لأصدقائه أو لأقاربه ثم يدعي بعد ذلك أنها ضاعت فالعينات لها هدف تجاري واضح وهو عرض المنتج أولا وإعطاء الزبون فرصة لتجريبه قبل شرائه ثانيا.

- **التنافس في المبيعات:** على البائع أن لا يقوم بدفع الزبون إلى شراء سلعة هو لا يرغب بها.

- **تضارب المصالح:** ويعني هذا أن تكون لك مصالح متضاربة مع مصالح الشركة، فمثلا قد يكون عامل في الشركة لأجهزة الحاسوب



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وأيضا صاحب شركة صغيرة تسوق منها برامج كمبيوتر. فعندما تتحدث مع عميلك في شركة عن البرامج فأنت هنا معرض لأن تكون غير صادق، فهل تنصحه بشرائها من الشركة التي تعمل بها أو مؤسستك الخاصة؟

- **تغيير الوظيفة:** عندما يغير عامل المبيعات وظيفته فهناك العديد من الأمور الخلقية المهمة منها لفت انتباه مديرك بهذا فالمدير في حاجة إلى إن يلفت انتباهه إلى تغيير وظيفتك حتى يكون قادرا على جلب بديل مناسب وفي أسرع وقت ممكن، ومن ناحية أخرى، فأنت قد تكون ملتزما أن تبدأ بعملك الجديد مباشرة وبدون تأخير مهما كان وإذا أصبحت تعمل في نفس المنطقة ولكن لشركة تنافسية أخرى فهل تحاول أن تستميل زبائنك إلى عملك الجديد؟ وبشكل واضح فهذا محتمل للغاية ولكن النواحي الخلقية تتدخل بكيفية فعل ذلك، على سبيل المثال: فمن ناحية فقد تعلن عن انتقالك للعمل في شركة منافسة أخرى ومن ناحية أخرى فأنت قد تتحدث ضد مدرائك ومنتجاتهم فهنا تقع النواحي الخلقية؟ وأخيرا فهناك سؤال حول ماهية المعلومات التي سوف تأخذها معك وتنشرها هناك. فعليك أن لا تسرب معلومات سرية خاصة بالشركة السابقة كأبحاث التسويق ومستندات العملاء وتقارير بيع سرية.

- **القيام بأكثر من وظيفة:** قد لا يكون ليس أخلاقيا أن تعمل بوظيفة أخرى غير وظيفتك طالما أنت تقوم بواجباتك تجاه عملك ومدرائك، وهذا قد تسمح به بعض الشركات ولكن ما هو غير أخلاقي أن تعمل بوظيفة أخرى على حساب وقتك الذي يجب عليك أن تكرسه لعملك الرئيسي. وتقوم بعض الشركات بتمويل بعض الموظفين لإتمام دراساتهم العليا ولكن لا يكون ذلك على حساب وقت العمل الأصلي ولهذا فيجب على كل موظف أن لا يحاول أن يحقق أي من هذه الاهتمامات دون علم مؤسسته بذلك أو على حساب وقته الأصلي للعمل.

رابعاً: أخلاقيات مهنة البيع

**تعريف الأخلاقيات:** يعرف الخلق بأنه صفة مستقرة في النفس. ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة. كما تعرف الأخلاق بأنها مجموعة القواعد والمبادئ المحددة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وتوصف بالحسن أو القبح.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



**الأخلاقيات المهنية اصطلاحا:** تعرف المهنة على أنها مجموعة الأعمال المتشابهة التي تنتمي إلى وحدة نوعية، بحيث يمكن للفرد إذا مارس أحدها أن يمارس الأخرى بعد ترتيب، وتعرف أيضاً بأنها مجموعة من الأعمال والمهارات المترابطة التي يقوم بها الفرد من خلال ممارسات تدريبية. والحرفة هي عمل يمارسه الإنسان، ويحتاج إلى تدريب قصير وهو مأخوذ من الاحتراف. أي الكسب المستمر.

ونخلص إلى تعريف أخلاقيات المهنة على أنها المبادئ والمعايير التي تعتبر أساسا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابيا أو سلباً.

**أهمية أخلاقيات المهنة:** لأخلاقيات المهنة فوائد عديدة مباشرة على المستوى المهني الشخصي الروحي. التجاري والتسويقي ومن أبرزها ما يلي:

**1- المستوى المهني الشخصي:** إن رجل البيع حينما يعمل في هدى تلك الأخلاقيات المهنية فهو يتصالح مع طبيعته الفطرية، وبالتالي سيحقق التوازن النفسي الذي يعزز قدراته البيعية بشكل أفضل. حيث لا مكان للقلق والتناقض بين المثل والمبادئ الأخلاقية التي يعيشها في حياته العامة كأي إنسان وممارسته للوظيفة.

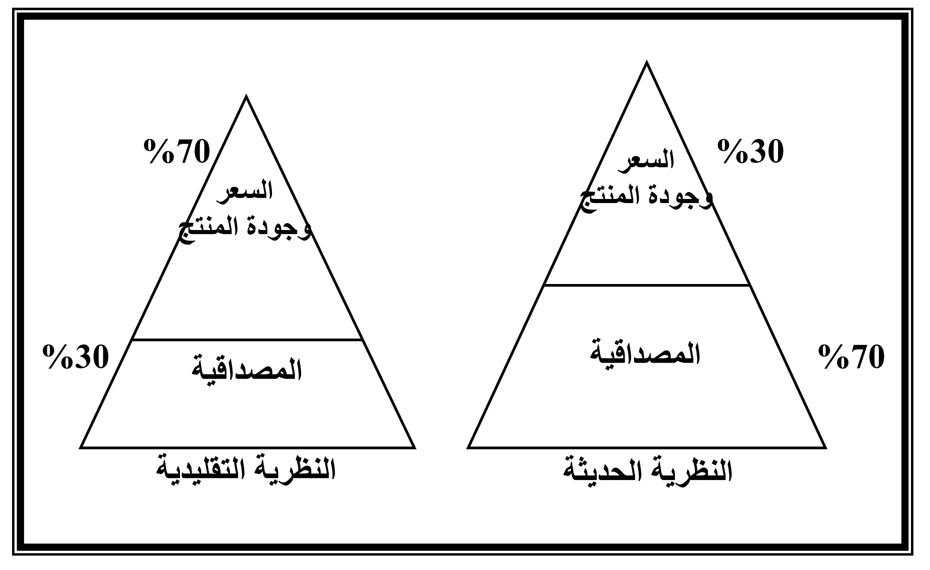
**2- المستوى الروحي:** إن أخلاقيات المهنة تعطي لوظيفة ومهنة البيع الطابع التعبدي حينما تربط ممارسات وسلوك البائع بمرجعيات أخلاقية. ولا يفصل العمل عن الدين والقيم. مجسدا مفهوم الإسلام الصحيح عن العمل بقوله تعالى: ﮋ ﯓ ﯔ ﯕ ﯖ ﯗ ﯘ ﯙ ﯚ ﯛ ﮊ [الأنعام] آية. إن الإسلام لا يقف موقف المؤيد فقط لجهود العمال على الإنتاج. بل يحث عليها وعلى عدم التواكل. أو أن يصبح الشخص عالة على الآخرين. حيث قال ﷺ: «**ما أكل أحد طعام قط خيرا من أن يأكل من عمل يده وكان نبي الله داود يأكل من عمل يده**» رواه البخاري. وورد في الأثر عن عمر بن الخطاب (—) أنه إذا مدح الرجل ارتفع في عيني. فإذا قيل لا عمل له. سقط منها. وحينما نتحدث عن تلك الأخلاقيات السابقة بالإسلام... يدل الحديث على أن منظومة القيم المنبثقة عن الأديان والعادات والتقاليد الاجتماعية والأعراف أيا كانت. كلها تؤدي لا محالة إلى تحديد القيم الحضارية والإنسانية ومدى فاعليتها بالمجتمع. المنعكسة في أخلاقيات العمل بشكل عام والبيع بشكل خاص. وذلك الإيمان هو المفهوم الحاسم للنظرة إلى البائع الصادق والشفاف على أن للخسارة الاقتصادية المنظورة والمحسوسة مكسب حضاري آخره لا يمكن المساومة أو التفريط فيه.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

**المستوى التجاري:** إن أخلاقيات المهنة ستعزز إيرادات الشركة التجارية التي يلتزم بائعوها بأخلاقيات المهنة. وبالتالي ستزيد مبيعاتها وذلك لأن العلماء والمحترفون بقطاع البيع يؤكدون على أن هرم مهنة البيع معتمدا بنسبة لا تقل عن 70%على المصداقية المرتبطة بالأخلاقيات في حين النظرة التقليدية السابقة للبيع كانت تركز العوامل الأخرى (مثل السعر وجودة المنتج) وتعطيها نسبة لا تقل عن 70% لنجاح العملية البيعية.

الشكل (1-15)
المستوى التجاري




المصدر: ( شيفمان ، 2005 )

4- **المستوى التسويقي:** تؤكد الدراسات التسويقية والترويجية والمنبثقة عنها برامج العلاقات العامة، بأن من أهم عوامل صناعة وتعزيز العلامة التجارية على الأمد الطويل. هي الرسالة التي تؤكدها المنظمة التجارية وتعتبرها في سلوكها الأخلاقي مع زبائنها والبيئة والمجتمع. حيث بلغت قيمة العلامة التجارية لبعض الشركات على سبيل المثال. مبلغ وقدره (70) مليار دولار لشركة كوكا كولا. كان للأخلاقيات والمصداقية دور هام في صنعها عبر الزمن.

**المساهمة السياسية:** يجب أن لا تستخدم أي من أصول الشركة للمساهمة في نشاط سياسي. إلا في حال ملائمتها للأنظمة القوانين



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



وتوافقها مع مقررات المجلس الاستشاري للشركة. ولكن يمكن لك الانخراط في العمل السياسي من خلال مواردك الخاصة ووقتك الخاص.

**الأمان في مكان العمل:** إن الشركة ملتزمة بتقديم مكان آمن وصحي للعمل. وأن تكون مسئولة ومتعاونة في النواحي البيئية. إن سياسة الشركة تتفق مع القوانين البيئية. الأمان. والقوانين الصحية. إن كل موظف مسؤول بالتقيد. وإتباع هذه الأنظمة. وعدم مخالفة وإساءة استخدام مكان العمل. نحن ملتزمون بتصميم. بناء. محافظة. وعمل تجهيزات تحمي موظفينا وأصولنا الثابتة. وهذا الأمر يشمل تقديم. توفير. واستخدام الآلات ومقاييس الحامية. وفق مبادئ السلامة المهنية.

الأخلاقيات هي المبادئ التي تحكم السلوك الشخصي أو سلوك الجماعة. هذه المبادئ تأسس السلوك المناسب اعتماداً على ما هو صحيح و ما هو خطأ وعليه يمكن تعريف مصطلح الأخلاقيات ولكن من الصعوبة تعريف ما هي مبادئ هذه الأخلاقيات. فما يعتبره أحد أنه صحيح يعتبره الآخر خطأ. فالمبدأ يمكن أن يتغير من بلد لآخر. من قطاع لآخر فتقديم الرشاوى لتخطي التعقيدات البيروقراطية يعتبر مسموحاً في بعض بلدان آسيا لكنه يعتبر أمراً لا أخلاقياً ولا قانونياً في عالمنا العربي. كما يمكن أن يتغير المبدأ الأخلاقي من وقت لآخر. فقبل سنوات كانت الإعلانات التي يقوم بها الأطباء والمحامون تصنف غير أخلاقية. لكن في وقتنا الحاضر تعتبر مقبولة ومتعارف عليها.

وإليك بعض الأمثلة للمواقف الصعبة التي يواجهها عادة رجل البيع:

هل يجب عليه أن يقدم هدية ثمينة للعميل؟

إذا قال لك البائع أن تقديم مبلغ مالي للموظف بقصد الحصول على الطلب هو أمر متعارف عليه في بلده. فهل يجب عليك القيام بذلك؟
هل يجب عليك أن تحاول بيع منتجك للعميل إذا كنت تعرف أن منتجاً آخر موجود بالسوق يلبي حاجته أفضل من منتجك؟
أخذ قلم من المكتب إلى منزلك هل يعتبر تصرفاً أخلاقياً؟
إذا كنت تعرف نقاط ضعف منتجات منافسيك هل تخبر العميل بها؟
إذا قمت برحلة عمل هل تضع تكلفة غرفة الفندق على حساب تكاليفك وتقضي الليلة أو الليالي في بيت صديقك؟

العوامل المؤثرة في رجل البيع:

تتأثر أخلاقيات رجل البيع بعدة عوامل. تؤثر من بيئة إلى أخرى ومن رجل بيع إلى آخر بحسب قوتها وظرفية حدوثها.



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الشـــــــــــــــــكل (2-15)
العوامل المؤثرة في رجل البيع




المصدر: ( شيفمان ، 2005 )

الجـــــــــــــــدول (1-10)
احتياجات الشركة والزبون ورجل المبيعات

| أهداف الشركة | أهداف رجل البيع | أهداف العميل |
|---|---|---|
| زيادة الأرباح.<br>زيادة المبيعات.<br>التخفيض في تكاليف المبيعات.<br>بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل. | زيادة العمولة.<br>الحصول على الترقية والثناء.<br>إرضاء العميل.<br>بناء علاقة طويلة الأمد مع العميل.<br>الحفاظ على الأخلاقيات الشخصية. | زيادة الأرباح.<br>حل المشاكل.<br>إشباع الحاجات.<br>تخفيض التكاليف.<br>بناء علاقة طويلة الأمد مع المورد. |

المصدر: ( شيفمان ، 2005 )

يبين لنا الجدول أعلاه كيف أن الاحتياجات الشخصية لرجل البيع يمكن أن تتضارب مع احتياجات الشركة أو العميل. إن شركة رجل البيع وعملائها يريدان تحقيق أرباح. لكن تكون هذه الأهداف أحياناً متضاربة. على سبيل المثال: هل يجب على رجل البيع إخبار العميل بالمشاكل التي تواجهها شركته مع المنتج الجديد؟ إن إخفاء هذه المعلومات يمكن أن تساعد في تسريع أرباح الشركة. وزيادة فرص البائعين في الحصول على



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

مكافأة وترقية. كما يمكن أن يكون لهذا التصرف نتائج عكسية فإذا لم يحقق المنتج ما هو مطلوب منه فإن أرباح العميل ستنخفض. وسيستاء العميل ولن يتعامل مع البائع مرة أخرى.

هذه الأنواع من التضاربات المحتملة تكون عادة غير مدرجة في سياسات الشركة وإجراءاتها. فرجل البيع يجب أن يأخذ القرار بنفسه معتمداً على معايير الأخلاقيات وفهمه للقوانين التي تحكم هذه الحالات.

للحفاظ على هذه العلاقة الجيدة مع شركاتهم وعملائهم فإن رجال البيع يجب أن يكون لديهم حس واضح بما هو صحيح وما هو خاطئ لتتمكن شركاتهم وعملائهم من الاعتماد عليهم عند حدوث حالات التضارب كما رأينا في الجزء السابق (أخلاقيات مهنة البيع) كثير من الشركات العالمية. على غرار شركة دوفر وجنرال ميلز ومتورولا. لها نظام أخلاقيات عمل خاص برجال بيعها والتي تقدم توجيهات للقيام بقرارات أخلاقية.و فيما يلي حاول المؤلف المزج بين هذه التجارب الإنسانية العملية والنصوص الشرعية في تعداد أخلاقيات مهنة البيع ومن أبرزها ما يلي:

**1- الصدق:** المصداقية تأتي من الأفعال. ليس من الكلام. إنها تعني المعرفة الشاملة بمنتجاتك وبرامجها وإظهار الرغبة في الإصغاء لعملائك ومعرفة مشاكلهم وحاجاتهم. فالمصداقية هي أساس الحرفية المهنية.مثل الثقة. المصداقية تأخذ وقتاً لبنائها وتعتمد بشكل كبير على سمعتك المهنية. إذا لم تكن صادق فإن منتجاتك لن تباع. الاتصالات بين البائع والعميل يجب أن تتحلى بالصدق والصراحة التامة. ولا يجب إخفاء أي شيء عن العميل والبعد عن الكذب والمخادعة. أيضاً يجب على البائع الابتعاد عن تلميع السلعة وإعطاء بعض الحقائق وإخفاء البعض الآخر التي في حالة معرفة العميل عنها قد يمتنع عن الشراء. وقد يكون غريباً أن تبيّن عيوب السلعة لكن الصراحة هي الطريقة المناسبة لبناء علاقات وثيقة وكسب العملاء على المدى الطويل.عن أبي هريرة ـــ قال: سمعت رسول الله ☐: «**الحلف منفقة للسلعة ممحقه للكسب**» متفق عليه. وعن أبي قتادة ـــ أنه سمع رسول الله ☐ يقول: «**إياكم وكثرة الحلف في البيع فإنه ينفق ثم يمحق**» رواه مسلم والذي يحلف وهو متيقن الكذب يكون حالفاً بيمين الغموس. والصدق أيضاً تجنب الثناء على البضاعة عند البيع ووصفها بما ليس فيها فهو كذب وتدليس وتمويه وخداع. وتجنب ذمها عند الشراء. والقيام بالتجارة بالصدق الحق والعدل والاستقامة والأمان عن أبي سعيد



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

— قال: قال رسول الله : «**التاجر الأمين الصدوق مع النبيين والصديقين والشهداء**» رواه الترمذي

**2- الشفافية:** تعتبر الشفافية من أهم ركائز أخلاقيات المهنة حيث أن العلاقة بين البائع والمشتري يجب أن تتسم بالوضوح. تعتمد كثير من الشركات على السماح للعميل بتجربة المنتج قبل شرائه حتى يتحقق من جودته وملائمته لاحتياجاته.وهي الإفصاح عن جميع عيوب المنتج (أو الخدمة). الظاهر منها والباطن. فعلى سبيل المثال تبين بعض الشركات أن المواد الطبيعية المستخدمة في منتجاتها هي معدلة جينياً مما يعكس شفافية الشركة مع العملاء. روي عن رسول الله  انه قال: «**لا يحل لأحد يبيع بيعاً إلا بيّن ما فيه. ولا يحل لمن يعلم ذلك إلا بيّنه**» رواه الحاكم والبيهقي. والغش هو إظهار الشيء على خلاف حقيقته دون على المشتري به. فالبائع يجب أن يطلب الحلال ويجتنب الحرام وتوقى مواقع الشبه ومواضع الريب. وطلب الحلال فرض على كل مسلم. عن النعمان بن بشير أن النبي  قال: «**الحلال بيّن والحرام بيّن وبينهما أمور مشتبهات**». رواه البخاري ومسلم. قال الله تعالى: ژ ڻ ڻ ۀ ۀ ہ ہ ژ [المؤمنون:51] وعن أبي هريرة — قال: قال رسول الله : «**يا أيها الناس إن الناس إن الله طيب لا يقبل إلا طيبا**». رواه مسلم.

**3- الإنصاف وإتمام الكيل والميزان:** وهي من أهم الأخلاقيات البيعية التي يجب توفرها في البائع. يجب على البائع أن يجتنب التطفيف في الكيل والميزان. وان يتم الكيل والميزان. وأن يرجح الوزن زيادة في الاحتياط. قال تعالى: ژ ۋ ۋ ۅ ۅ ۉ ۉ ژ [الإسراء]. وعن سويد بن قيس — قال: جلبت أنا ومخرمة عبدي بزا من هجر. فجاءنا النبي  فساومنا سراويل. وعندي وازن يزن بالأجر فقال النبي  للوزّان «**زن وأرجح**» رواه أبو داود والترمذي. والتطفيف هو إنقاص المكيال والميزان أثناء التعامل التجاري ومزاولة البيع والشراء.وتعتمد كثير من الشركات على هذا المفهوم نذكر من بينها شركة (ايكيا) التي تطبق إتمام الكيل والميزان حيث أنها تضع مسامير إضافية مع قطع الأثاث التي تبيعه.

**4- الثقة:** اخبرني أحد رجال البيع مرة أن التأخر في تسليم قطعة كمبيوتر مهمة كان سببها «إخفاق» شركة الطيران السريع. في مكالمة تالية مع مسئول آخر في الشركة. اكتشفت أن رجل البيع هذا قد نسيَ أن يسجل الطلب. لن أثق برجل البيع هذا مرة أخرى! الثقة تأخذ وقتاً طويلاً لبنائها. لكن يمكن «هدمها» خلال لحظة.إذا أردت الحصول على



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



ثقة العملاء بك فعليك أن تكتسبها بجدارة. فالثقة لا تسبق السمعة. لكنها تتبعها. وهي تبنى من احتكاك وتجارب عملائك معك طوال الوقت. وأساس الثقة هي الأمانة والالتزامات التي تلتزم بها مع عملائك.الأمانة بالنسبة للبائع هي قوةٌ في حفظ الحقوق (حقوق العميل، زملائه، صاحب العمل) (1). كما أجاب يوسف ¢ الملك لمّا قال: ﮋ ﭬ ﭭ ﭮ ﭯ ﭰ ﭱ ﭲ ﭳ ﭴ ﭵ ﭶ ﭷ ﭸ ﭹ ﭺ ﮊ [يوسف]. وقالت ابنة شعيب: ﮋ ﮬ ﮭ ﮮ ﮯ ﮰ ﮱ ﯓ ﯔ ﯕ ﮊ [القصص]. وقال النبي ﷺ: «**إنّ الأمانة نزلت في جذر قلوب الرجال ثم علموا من القرآن ثم علموا من السنة».** فالأمانة ثباتٌ على الذكر. ووفاءٌ لصاحب الأمر الرسول ﷺ. ودوامٌ على الدين إلى آخر العمر.

**5- النصيحة:** تقديم النصيحة للعميل هي من خُلق المسلم الصادق. العميل حينما يجد له النصيحة فمن الطبيعي أن يثق بالبائع ويشعر باهتمامه وهذا كفيل بجعل العميل يصبح راضياً. فعلى سبيل المثال بعض الشركات التي تصنع العطورات تضع تحذيراً على منتجاتها ينص على عدم ترك هذا المنتج في متناول الأطفال ونذكر أيضاً شركة تويوتا التي تضع تحذيراً في سيارتها بعدم إجلاس الأطفال في المقاعد الأمامية ووضعهم في المقاعد الخلفية. فيجب على رجل البيع أن لا يتردد في نصح العملاء وتوجيههم لما فيه خير لهم. وإرشادهم إلى ما يكون لصالحهم. عن أبي تميم بن أوس ــــ: أنّ النبي ﷺ قال: «**الدين النصيحة**»، قلنا: لمن يا رسول الله؟ قال: «**لله، ولكتابه، ولرسوله، وللأئمة المسلمين وعامتهم**» رواه البخاري ومسلم.

**6- الإخلاص:** الإخلاص في التعامل مع العميل والزملاء وصاحب العمل. هو من ركائز أخلاقيات مهنة البيع. يقول الله تعالى: ﮋ ﮚ ﮛ ﮜ ﮝ ﮞ ﮟ ﮠ ﮡ ﮢ ﮣ ﮤ ﮥ ﮦ ﮧ ﮨ ﮩ ﮪ ﮫ ﮊ [البينة]. إنّ حفظ القلب من الخيانة والحقد. إنما هو بالإخلاص. فعن أبي سعيد الخدري عن النبي ﷺ أنه قال في حجة الوداع: «**نضّر الله امرأ سمع مقالتي فوعاها، فربّ حامل فقه ليس بفقيه، ثلاث لا يغلّ عليهن -أي لا يدخله حقد – قلب أمريء مؤمن: إخلاص العمل لله، والمناصحة لأئمة المسلمين، ولزوم جماعتهم، فإن دعاءهم يحيط من ورائهم**» حديث صحيح صححه الألباني في «صحيح الترغيب» 5/1.

**7- القناعة:** الرضا بالربح القليل وهذا يؤدي إلى محبة الناس وكثرة الزبائن وطيب المعاملة والبركة في الرزق.

**8- النزاهة وتجنب الاحتكار:** عن ابن عمر ــــ عن النبي ﷺ قال: «**من احتكر الطعام أربعين يوماً فقد بريء من الله والله بريء منه**» رواه أحمد



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



و الحـاكم. قـال ﷺ: «**لا يحتكـر إلا خـاطئ**» وخـاطئ أي آثـم. واه مسـلم. والاحتكار هو أن يخفي البائع ما يحتاج الناس إليه حاجة ضرورية ليتحكم بالسعر في الوقت المناسب، كالمواد التموينية بشكل عام.

**9- العدل:** الإسلام قائم على العدل وأمرنا الله تعالى بالعدل فيجب على البائع في تعامله مع العملاء أن لا يفرق بينهم على أساس لون أو عرق أو جنس. فالعدل هو إعطاء كل ذي حق حقه. بلا إفراط ولا تفريط. فهو قيمة ضرورية في الإسلام، عمل الإسلام على إثباتها، وإرسائها بين الناس، حتى ارتبطت بها جميع مناحي تشريعاته ونظمه، فلا يوجد نظام في الإسلام إلاّ وللعدل فيه مطلب، فهو يرتبط بنظام الإدارة والحكم، والقضاء، وأداء الشهادة، وكتابة العهود والمواثيق بل أنه راتبط أيضاً بنظام الأسرة والتربية، والاقتصاد والاجتماع، والسلوك، والتفكير، إلى غير ذلك من أنظمة الإسلام المختلفة وهذا يدل بوضوح على أن الإسلام ضمن قيمة العدل في جميع محالات الحياة ؛ والبائع مُطالب أن يعدل بين عملائه وأن يُعطيهم حقوقهم ولا يبخس منها شيئاً.

**10- الإحسان في المعاملة:** يجب على البائع الحرص على اللطف في التعامل مع العملاء ، فالابتسامة وقول سوف أكون معك خلال خمس دقائق تساعد على تلطيف وقت الانتظار. والإحسان في التعامل هو أيضاً أن يتجنب الموظف تأخير المعاملات وتأجيل أصحاب الحاجة ومماطلتهم والإسراع في أداء الأعمال وحل مشاكل الناس بوجه طلق وكلام حسن طيب لأنه يعمل في مضمار خدمة الناس، وهذا عمله ولا يجوز له التصرف بما يؤذي الناس وتأخير حاجاتهم وإضاعة أوقاتهم والفرص لديهم.

والإحسان في المعاملة وفيه استيفاء الثمن إما بالمسامحة أو المساهمة أو بالإهمال أو بالتأخير.

قـال تعـالى: ژ [illegible] ژ [البقرة]. وعن جابر — قال: قال رسول الله ﷺ: «**رحم الله امرئ سهل البيع، سهل الشراء، سهل القضاء، سهل الاقتضاء**» رواه البخاري.

**11- الكرم:** يتم تحقيق هذا المفهوم من خلال ضيافة العميل ومعاملته كضيف، الكرم مهم جداً في معاملة العملاء خصوصاً في مجتمعاتنا العربية التي تتميز بالكرم والضيافة.فالكرم سجية أصلية عند العرب جاء الإسلام فنماها وأصلها وزكاها وثبتها في نفوس أبناء أمته، والكرم في التاجرة هي



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

أن يعامل البائع عميله مثل ضيفه، فإكرام الضيف هو من دلالات الإيمان بالله واليوم الآخر، نع أبي هريرة — عن النبي  قال: «**من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه**». فالبائع يكرم عميله (ضيفه) بأن يبيعه أحسن ما عنده من منتج أو خدمة.

**12- إقالة النادم:** ربما يعتقد البعض أن تطبيق هذا المفهوم يشكل خسارة على الشركة، لكنه بالواقع ربح؛ فالعميل حينما تسمح له بإرجاع السلعة التي لا يكون راضياً عنها فإنك تقدم له خدمة متميزة تضمن لك رضاه وتعامله معك على المدى الطويل. نذكر على سبيل المثال شركة الصافي التي تقوم بإرجاع قيمة لبن أكتيفيا عندما لا يكحون العميل راضياً عن المنتج. في بعض الأحيان قد يشتري أحدهم السلعة ثم يتضح له أنه في غير حاجة لها أو يرى أنه محتاج لثمنها فيندم على شرائه ويأتي إلى البائع ليقيله (أي يقبل السلعة ويرد إليه ثمنها) فمن حسن المعاملة الشرعية أن يقبل التاجر السلعة من المشتري النادم وله من الله في هذا الفعل ثواب كثير كما يشير إلى ذلك حديث أبي هريرة — قال: قال رسول الله  وسلم: «**من أقال مسلماً بيعته أقاله الله عثرته يوم القيامة**» رواه أبو داود وابن ماجه.

**13- الولاء لصاحب العمل:** هو أن يتجنب البائع التأخر عن موعد العلم المتفق عليه، واستغلال وقت العمل بكامله لصالح العمل وعدم إضاعة الوقت والانشغال بغير العمل، فهذا الوقت من حق صاحب العمل وإلا فإن الإضاعة للوقت والانشغال عن العمل المطلوب، تجعل أجرة هذا الوقت موضع شبهة لأنه أخذ أجرة بدون عمل.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

حالـــــــــــــة دراســـــــــــــية عمليـــــــــــــة (1)
(نظام العمل والأخلاق في شركة جنرال ميلر)

في عام 2006 قامت مجلة Business Ethics بترتيب أفضل 100 شركة أمريكية. وجاءت شركة جنرال ميلز. التي مقرها مينسوتا وتنتج أطعمة من الحبوب وغير ذلك من المنتجات الغذائية. في المرتبة الأولى بالقائمة. فما الشيء الذي تفعله تلك الشركة وجعلها متميزة على الشركات الأخرى؟

في شركة جنرال ميلز. تقوم ثقافة الشركة على أساس أخلاقيات العمل والتزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية. فالموظفون ناجحون في التزامهم بأخلاقيات العمل لأنهم يتبعون المقاييس والمعايير الموضوعة لهم ويتمسكون بالقيم الأساسية. ويتم تزويد الموظفين بمجموعة القيم والأخلاقيات المكتوبة والموضوعة من قبل الشركة وينتظر منهم أن يتمسكوا بها ويدافعوا عنها:

نحن نسعى لتحقيق أعلى درجة من الجودة في منتجاتنا وخدماتنا وعلاقاتنا.

نحن نضع ونتمسك بأعلى المقاييس والمعايير الخاصة بجميع جوانب عملنا.

نحن نقوم بتطوير وتنمية شركاتنا بأمانة وبصورة أخلاقية. دون الاستعانة بالطرق الملتوية التي تسيء إلى معاييرنا الرفيعة.

نحن نستجيب للقوانين المحلية في كل دولة لنا نشاط بها، نحن نراعي ونحترم الثقافات والعادات والممارسات الخاصة بالمستهلكين والعملاء في أي بلد من العالم.

نحن نضع توقعات وآمالا عالية جدا لأنفسنا، ومن أجل تكامل شركتنا، ولن نتنازل أو نتخلى أبدا عن تلك المعايير.

نحن نفي بوعودنا.

نحن نأخذ في الاعتبار الثقة التي يضعها مستهلكونا. وعملاؤنا. وشركاؤنا، وموظفونا في شركة جنرال ميلز: لن نقوم أبدا بتعمد على المخاطرة بفقد هذه الثقة أو إضعافها.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



حالـــــــــــــة دراســـــــــــية عمليـــــــــــــة (2)
نظام العمل والأخلاق في شركة موتورولا

1- الاستخدام الخاطئ لأصول وموارد الشركة:

- أصـول ومـوارد شـركة موتـورولا لا يمكـن تقـديمها كهـدايا. كمـا يجـب اجتناب الـدفعات الغير قانونيـة من أي نـوع. والابتعـاد عن المسـاهمات السياسية سواء كانت شرعية أو غير شرعية.
- أصـول ومـوارد شـركة موتـورولا. يجـب أن يـتم تسـجيلها بدقـة فـي كتـب وسـجلات الشـركة. شـركة موتـورولا لـن تبـرم أي اتفاقـات مـع بـائعين. موزعين. وكلاء. مستشارين إذا خالفت هذه الاتفاقيات القوانين المعمول بها في الولاية المتحدة أو في أي دولة توجد فيها الشركة.

2- العملاء/ الموردون/ العلاقات الحكومية:

- موتورولا سوف تقوم باحترام أسرار العميل وتقاليد كل بلد تعمل فيه.
- موتـورولا سـوف تحتـرم القـانون، العميـل، وتقاليـد كـل بلـد تعمـل فيـه. موظفي موتورولا لا يقبلون المكافآت. الهدايا، العمولات. وميزات من العملاء أو من الموردين.

3- تضارب الاهتمامات:

- مـوظفي موتـورولا يجـب أن لا يكونـوا مـوردين أو منافسـين لشـركة موتورولا أو يكونوا موظفين لشركات منافسة موتورولا أو مورديها أو عملائها.
- موظفي موتورولا لن يستخدموا مهاراتهم وعلومهم التي اكتسبوها من موتورولا في نشاطات يمكن أن تؤثر سلبا على أعمال حالية أو متوقعة لموتورولا.
- مـوظفي موتـورولا سـوف لـن يكـون لهـم مصـلحة مـع أي مـن مـوردي موتورولا أو عملائهـا ممـا يمكـن أن يعـرض ولائـه لموتـورولا للشـبهة. الإذعـان لقواعـد التصـرفات هـو شـرط مـن شـروط التوظيـف ننصـحك بقراءة القواعد الكاملة.
- إذا كـان لـديك أي استفسـار فقـم بمراجعـة الإدارة القانونيـة فـي شـركة موتـورولا. إن تفهمـك وتعاونـك أساسـيان مثـل بـاقي الأشـياء. شـركة موتورولا ولا يمكنهـا أن تحقق المعـايير العاليـة من دونك.استنادا إلـى هـذه النمـاذج لأخلاقيـات العمـل فـي شـركات دوفـر وجنـرال ميلـز



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

وموتورولا لا يمكن اعتبار أخلاقيات المهنة بأنها المعايير والمقاييس الأخلاقية المستخدمة لتمييز الصواب من الخطأ وفي مجال الأعمال تكون الأخلاقيات بمثابة مقاييس ومعايير القيم والسلوكيات الأخلاقية التي تحكم القرارات التي يتم اتخاذها والإجراءات التي يتم تنفيذها في بيئة العمل. وغالبا ما يتم اتخاذ القرارات غير الأخلاقية من أجل مصلحة صانعيها وبما يعود بالضرر والخسائر على حاملي أسهم الشركة. وهنالك أمثلة لسلوكيات غير أخلاقية في الممارسات الخاصة بمجال الأعمال: التصريح بأشياء تعلم أنها ليست حقيقية- شراء النفوذ- إخفاء أو إفشاء المعلومات – وضع يدك على شيء ليس ملكا لك.. الخ.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

الملحـــــــــق رقـــــــــم (1) للبـــــــــاب الرابـــــــــع
دليل عملي مبسط لرجل البيع الحديث

**أخـي: منـدوب البيـع ، منـدوب التسـويق ، منـدوب الإعـلان ، منـدوب الترويج ، مندوب العلاقات العامة ...الخ**

**لحظة من فضلك...!**

**مـع الانتهـاء مـن عـرض أبـواب وفصـول هـذا الكتـاب والوصـول إلـى النهايـة أُقدِّم لكم دليـل عملـي مبسـط لرجـل البيـع الحـديث ليكـون مرجعـاً ومرشـداً وموجهـا ودليـل عمـل ونبراسـاً لعملكـم ومهـنتكم ووظيفـتكم فـي ظـل العولمـة واقتصـاد السـوق الواحـد وشـروط منظمـة التجـارة العالميـة ومنظمة المواصفات والمقاييس الدولية .**



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

# دليل عملي مبسط للبائع

## 1- مقارنه بين البيع التقليدي والبيع الحديث

| البيع التقليدي | البيع الحديث |
|---|---|
| توجه البائع يكون نحو إرضاء نفسه. | - توجه البائع يكون نحو إرضاء الزبون. |
| يخلق الحاجات. | - يكتشف الحاجات. |
| يتكلم إلى الزبائن. | - يناقش الزبون. |
| ينجز عمليات بيع فقط. | - يكتسب زبائن. |
| غير قابل للتغير. | - يتكيف مع الظروف. |

## 2- أفعال تؤثر على العلاقات الإنسانية

| أفعال ذات مردود سلبي | أفعال ذات مردود ايجابي |
|---|---|
| الاكتفاء بالرد على المكالمات الهاتفية | - المبادرة بإجراء مكالمة هاتفية ايجابية |
| إعطاء تبريرات الأخطاء في السلعة | - إعطاء توصيات من زبائن راضيين |
| استخدام لغة متكلفة | - استخدام لغة الكتابة |
| إرسال رسائل | - استخدام الهاتف |
| توقع مشاكل سوء التفاهم | - إظهار المرح والتقدير |
| استخدام ألفاظ مثل(أنتم مدينون لنا) | - يبادر بمنح الخدمة |
| التجاوب فقط للمشاكل | - الوصول إلى مشاكل |
| الإطالة بالحديث | - استخدام لغة قصيرة العبارات |
| التكلم عن الماضي لا المستقبل | - التخطيط للمستقبل |
| تحميل الذنب للغير | - تحمل مسؤولية الخطأ |

## 3- كيف يكتسب البائعون الثقة؟

- بتحليهم بالصدق والظرف
- بالتصرف وبهيئة ومثل رجال الأعمال
- يتكون إحساس عند الزبون أن البضاعة ذات نوعيه ممتازة
- بصدق وعودهم
- باستخدام معرفتهم التقنية
- بالتركيز على قدره السلعة على مقابلة متطلبات الزبون الفريدة
- بالتحلي التصرف الودود



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- بالتركيز على المنافع

4- توجه مهني حديث لمهنة البيع

نحن لا نخاف الحاجات لكننا نجعل الزبائن مدركين لحاجاتهم ونعزز شعورهم بضرورة إرضاء تلك الحاجات إننا نلبي حاجات المستهلك بسلع أو خدمات تغذي حاجاته ونبرم عمليات البيع بسهولة ويسر نحن نؤدي خدمه حقيقية وقيمه لزبائننا نحن فخورون بكوننا بائعون محترفين

5- من هم زبائنك؟

- أهم أشخاص بالنسبة لشركتك
- أناس تعتمد عليهم لتوفر دخلك وليس العكس
- أناس تعمل لإرضائهم
- أناس ليسو دخلاء على عملك أنهم جزء منه
- أنهم يسدون لك معروف وليس العكس
- إنهم ليسوا عبارة عن أسماء على الحسابات إنهم دم ولحم وأحاسيس مثلك تماما
- إنهم ليسو أناس لنتجادل معهم الزبون دائما على حق

6- أسئلة يقيم بها البائعون زبائنهم الحالين:

كم عدد زبائني؟

من هم أهم زبائني؟

من هم الزبائن الذين يدرون عائد الربح؟

كم من المرات يحتاج كل من زبائني المهمين زيارات بيعيه؟

كم من الساعات يحتاج كل زبون

7- طرق تحول بها المشتري إلى زبون:

عن طريق زبائن الشركتين فإنها أفضل دعاية للشركة

عبر مندوبي الشركات غير المنافسة

عبر أناس يقدرهم المشتري



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

مندوبي المبيعات الصغار

الأصدقاء والمعارف

أشخاص يرجع لهم المشتري لطلب المعلومة والنصائح

8- معلومات تهم رجل البيع ويحتاجها إذا أراد أن يحول المشتري إلى زبون دائم:

- الاسم
- العمر
- مستوى التعليم
- المهنة
- القوه الشرائية
- معلومات عائليه
- موقع المكتب
- أسماء المهمين في الشركة
- عضويته
- توقعاته الشخصية لعمله
- نوع عمله
- وتيرة الشراء في الشركة
- خبرة شركتك مع الشركة المشترية
- المشاكل التي تواجهها شركة المشتري
- زبائن الشركة المستقلين
- خبرة شركتك السابقة مع الشركة السابقة
- حجم العمل
- نوع الإدارة (مركزيه أو غير مركزيه)
- ما هو انسب وقت لزيارة الزبون
- اهتماماته
- حدة الذكاء الذي يتحلى به المشترى



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

9- أشياء من أهم ما يضيع الوقت لمندوبي المبيعات

- المقاطعات الهاتفية
- الزوار الذين يأتون على غفلة
- فقدان التنظيم والتخطيط
- الكوارث
- الاجتماعات المفاجئة
- فقدان الأولويات،الأهداف،وعدم وجود وقت معين لتسليم البضاعة
- ترك المهمات بدون إتمامها
- عدم القدرة على الاتصال مع الناس
- أن يحاول أن ينجز أكثر من شيء في نفس الوقت

10- معلومات منتقاة يجب أن يعرفها رجل البيع عن زبونه:

- الهياكل التنظيمية في الشركة فهي تكشف كيف تتم عملية الشراء، سواء من قبل الإدارة العليا أو الإدارات الأدنى. حتى يعرف البائع بمن يهتم ومن يزور
- الوضع المالي يساعد في إكساب الشخص صفة زبون محتمل
- أساليب التسويق لمنتجات الشركة العملية
- سياسة الشركة تكشف عن الطريقة التي يتعامل بها الزبون
- معلومات تقنية عن عمليات العملية الإنتاجية وتغيراتها وكيف يكون وضع سلعة رجل البيع في عملية الإنتاج

11- كيف تساعد المشتري أن يقنع لجنة الشراء؟

لا يكفي أن تقنع المشتري فقط، بل يجب أن تساعد المشتري أن يقنع لجنة الشراء ومن الوسائل التي تساعد على ذلك:

- زود المشتري بكل المعلومات عن السلعة بشكل مختصر
- كن متحمس، فالحماس ينتقل من شخص إلى أخر
- احرص على أن يلتزم المشتري معك
- زود المشتري بنفس أدوات البيع التي استخدمتها معه



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- زود المشتري بتلخيص عن السلعة لا يتجاوز صفحة واحدة ومعه أيضا نسخة لكل عضو في لجنة الشراء
- حاول أن تتعرف على كل عضو في لجنة الشراء
- اعرض أن تبين السلعة أمام اللجنة شخصيا.
- تابع مع المشتري لكي تعرف قرار لجنة الشراء
- حتى بعد إبرام البيعة، حافظ على اتصالك مع المشتري



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

12- كيف تكون مقابلة البيعة ناجحة؟

المقابلة البيعية خطرة وحرجة وليست سهلة. ومن الطرق التي تساعد على إنجاح المقابلة ما يأتي:

- اسأل أسئلة تثير الفضول والاهتمام بسلعتك.
- أرسل رسالة تمهد لزيارتك.
- استخدام أسلوب"أنا أقدر وقتك، وأعي أنه مهم تماما" وأطلب موعد لا يكون الزبون مشغولا فيه.
- احرص أن يكون بين يدي الزبون شيء يثير اهتمامه بسلعتك حتى لو بعثته بالبريد مثل(نشرات مصورة عن السلع).

13- سبع طرق تحسن مهاراتك الكتابية:

- أكتب ملاحظات ونقاط تريد أن تغطيها في رسالتك.
- ضع أهم نقطة أولا.
- استخدم كلمات تتضمن استخدام الحواس.
- عبر عن أفكارك بوضوح.
- استخدم كلمات تستحدث العمل.
- لا تستخدم مصطلحات عالية التقنية.
- تعامل مع كل شخص لغته ومستوى ثقافته.

14- أخطاء تجنبها عند كتابة الرسائل:

- استخدام المصطلحات الصناعية.
- استخدام الكلمات التي تحمل معنيين.
- التعبير عن النفس بلهجة سلبية.
- الاستعانة بمصطلحات عالية التقنية.
- استخدام لهجات محلية لا يفهمها الجميع.
- استخدام العبارات الطويلة.
- استخدام مكثف لكلمة أنا أو خاصتي.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

15- أشياء تساعد في خلق انطباع أولي جيد:

- تكلم عن آخر الأخبار وتابعها خصوصاً أخبار الرياضة، والأخبار الوطنية وأخبار تخص حقل تخصصك.
- كن فضوليا(بالأشياء التي تخص العمل) ولا تكن خائفا من طرح الأسئلة.
- اجعل الزبون يشعر بصدق اهتمامك بالهوايات والنشاطات الجماعية والسفر.
- تذكر أن ما تفعله وكيف تفعله يجب أن يروق للشخص الذي تقابله.

16- أشياء يجب أن تتضمنها المقابلة:

- اسم الزبون.
- اسمك.
- هدف الزيارة.
- اسم شركتك.
- شكر الزبون.
- أسئلة تزودك بمعلومات عن العميل وشركته.
- أسئلة تفيدك بتوثيق معلوماتك.

17- أشياء تساعدك على تذكر الأسماء:

- احترام، تقدير، ومعاملة الزبون معاملة خاصة من أساسيات البيع الفعال، تذكر اسم العميل دليل ملموس على احترامه، ومن الأشياء التي تساهم في ذلك.
- اجعل نفسك مهتم بالزبون.
- إذا كان الزبون جديد اطلب كرته الشخصي وحدق بالاسم طويلا.
- اسمع الاسم جيدا خصوصا إذا كان غريبا.
- كرر الاسم بعقلك.
- إذا كان الاسم غريب وجميل فامدحه.

18- طرق تساعدك على إثبات وجهة نظرك:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- الدليل المرئي- مثل الصور.
- بين كيفية استخدام السلعة.
- رسائل شهادات الزبائن الراضين عن السلعة.
- إحصائيات تدل على تفوق سلعتك.
- ضمانات.
- مقالات مطبوعة عن السلعة.

19- كيف تلبس لتنجح؟

- كن نظيفا دائما.
- كن أنيقا ببساطتك لا يتكلف.
- ا تلبس أي شيء يدل على تحيزك لمدرسة معينة أو حزب أو دين.
- ا تضع أي شيء زيتي أو ذي لمعة على شعرك.
- اعتني أن تكون مقاسات الملابس مناسبة لجسمك.
- بوجه عام، البدلات الجوخ هي الأفضل.
- لا تلبس قمصان قصيرة الأكمام في العمل.
- ربطات العنق دليل على الاحترام والمسؤولية.
- لا تلبس الخواتم الكبيرة والمجوهرات التي ليس لها لزوم.
- احمل حقيبة عمل دائما.
- لا تخلع حاكيت البدل إلا إذا اضطررت.
- انظر إلى المرآة كلما استطعت.

20- كيف تلبسين للنجاح:

- ألبس طقم مكون من تنوره وجا كيتها.
- خيطي ملابسك حسب متطلبات عملك وشركتك.
- البس جوارب ذات لون لحمي.
- البس معطف يغطي تنورتك أو فستانك.
- احملي قلم ذهبي.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- اسألي نفسك من الذي سأقابله وماذا سأفعل قبل أن تقرري ماذا ستلبسين.

التعامل مع بعض ردود الفعل السلبية

| رد الفعل | طريقة التعامل |
|---|---|
| **عدواني بشكل صريح** | كن لطيفا، لا تتراجع،ركز على المنافع،حافظ على برود أعصابك |
| **متذمر دائم** | اسمع،اظهر اهتمام صادق،لا تتجاهل ولا تجادل |
| **غير مقرر(محتار)** | لا تقدم اختيارات كثيرة، ساعده في اتخاذ القرار، استخدم شهادات من زبائن سابقين |

21- أنواع الاعتراضات:
- منطقية مقابلة نفسية
- مظهرة مقابل مبطنة
- صحيحة مقابل خاطئة

22- كيفية التعامل مع الاعتراضات المبطنة:
- اسأل أسئلة
- استمع
- لاحظ إيماءات وحركات الزبون
- كملجأ أخير ابرز الاعتراض لوحدك ولكن بحظر

23- كيفية التعامل مع اعتراض ارتفاع السعر:
- بع الفوائد والمنافع التي تدرها السلعة
- تذكر سعر بدون ذكر منفع من منافع السلعة
- لا تؤجل الرد على ارتفاع السعر
- تقارن أسعارك بأسعار منافسيك إلا إذا كان سعرك اقل

الثمن بأنه استثمار أو ربح
- السعر إلى أجزاء صغيرة(لتخف الصدمة)
- مقارنة أسعار سلعتك مع سلع المنافسين تأكد من انك تقارن نفس نوع السلعة

24- عند إبرام عملية البيع تحاشى الأخطاء التالية:



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

- الانتظار الطويل قبل إبرام البيع
- يجب أن تلزم نفسك بان كل زيارة بيعيه يجب أن يتم فيها بيعة
- لا تستسلم لأول كلمة لا
- عدم تمييز الوقت المناسب لإبرام البيعة
- عدم وجود خطة بديلة لإبرام البيعة
- عدم توفر الثقة بالنفس أو بالسلعة

25- اقتراحات عملية لإغلاق البيع:

- إظهار الإعجاب والتقدير
- لا تستمر في عرض السلعة إذا ظهرت موافقة المشتري على شراء السلعة
- حاول تقليل أنواع السلع المعروضة
- لا تخف من عملية الإغلاق
- حاول تجنب الضغط
- حاول تجنب القرارات السابقة لأوانها
- حاول تجنب المقاطعات والاعتراضات
- قم بتسجيل وحفظ عمليات الإغلاق

26- ثلاث وعشرون طريقة مختبرة تفشل البيعة:

- مقابلة الزبون تحت ادعاءات كاذبة
- التكلف بالبث
- الاعتذار عن اخذ وقت الزبون
- أن تحاول أن تكون مضحكا في الوقت غير المناسب
- استخدام مواضع تثير الجدل
- التكلم عن مصاعب العمل
- السيطرة التامة على الجلسة بحيث لا تفسح للزبون مجالا للتعبير عن رأيه



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.



- معاملة الزبائن الصغار بطريقة تختلف كثيرا عن الطريقة التي تعامل بها الكبار
- أن تقلل من قيمة شركتك
- أن تستغل صداقتك بالزبون بان تجبره على الشراء
- أن تبيع الزبون أكثر من ما يحتاج
- أن تغادر بتأفف إذا لم تنجح البيعة من أول زيارة
- أن تهدد المشتري بأنك ستشكيه للمدير العام إذا لم يشتري منك
- أن تتوقع معاملة خاصة
- أن تعد بأشياء لا تستطيع الوفاء بها
- أن لا تبذل أي جهد لباقي الطلبيات
- أن تكون متشائم
- أن تخاف زبونك
- أن تركز وتعيد وتكرر أن سعرك هو الأقل
- أن تنتقد شركة الزبون
- أن تخجل من عملك
- استخدام أساليب بيعيه شديدة التعقيد



EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387

# قائمة المراجع والمصادر

## المراجع العربية:

1. آلن. آل. ريد، 2002، فن البيع والتسويق التطبيقي الحديث، دار المعارف للنشر والتوزيع- القاهرة - مصر.
2. مجلس الغرف التجارية الصناعية الأردنية، 2005، برامج تطوير الكفاءات الإدارية للعاملين في القطاع الخاص.
3. جوردون سميث، 1997، معالجة التكاليف الباهظة لفريق عديم الكفاءة من موظفي البيع والتسويق، مجلة عالم الإدارة.
4. عاطف عبيد، 1999، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار النهضة للنشر والتوزيع - القاهرة.
5. ستيفن شيفمان، ترجمة يوسف الحزيم، 2005، الوصول إلى إقفال البيع – برنامج مختبر مجرب عند رجال البيع، ط1، مكتبة الملك فهد للنشر – الرياض – السعودية.
6. ستيفن شيفمان، ترجمة يوسف عثمان، 2005، مهارات البيع عالية الفعالية، ط1، مكتبة الملك فهد للنشر – الرياض – السعودية.
7. يوسف الحزيم، تقديم براندون تورابوف، 2006، أخلاقيات مهنة البيع والتسويق، ط1، مكتبة الملك فهد للنشر – الرياض – السعودية.
8. زكريا الدوري، 2005, الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
9. ثامر البكري, 2008 استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
10. محمود الصميدعي، 2008، إدارة التوزيع متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.
11. محمد عبيدات وآخرون، 2005، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.
12. محمد عبيدات وآخرون، 2002, إستراتيجية التسويق – مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
13. بشير العلاق، 2006,إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن
14. بشير العلاق, 2008، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان- الأردن.
15. محمود الصميدعي، 2000, إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان – الأردن.
16. عبد العزيز أبو نبعه، 2002، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان – الأردن.



Copyright © 2013. dar al-yazori. All rights reserved. May not be reproduced in any form without permission from the publisher, except fair uses permitted under U.S. or applicable copyright law.

EBSCO Publishing : eBook Arabic Collection Trial - printed on 4/5/2020 11:11 PM via
MINISTÈRE DE L''EDUCATION NATIONALE, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
AN: 933920 ; , .; :
Account: ns063387